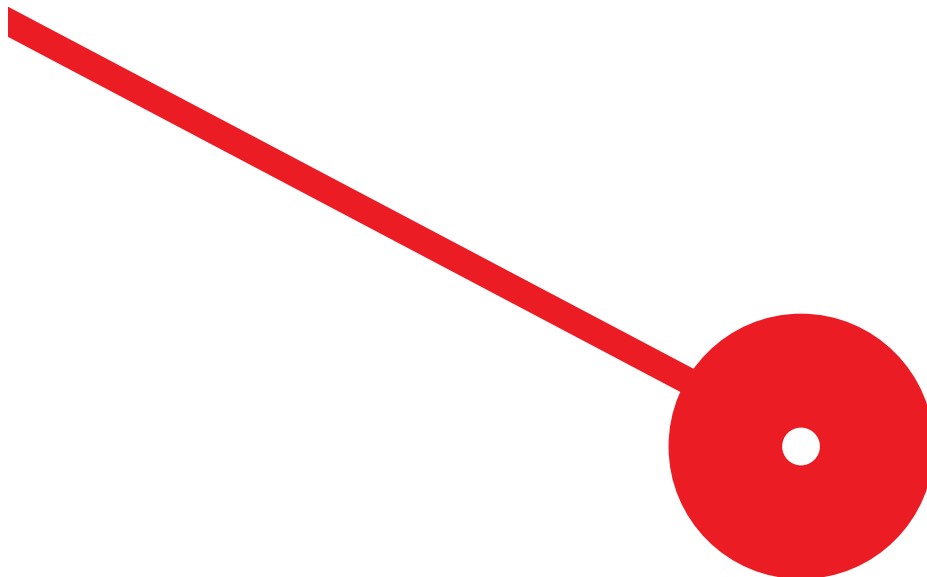




Plano de negócio eletrónico da plataforma colaborativa "LexDoBusiness"

Hélder Filipe de Almeida Pinto Azeredo

06/2020

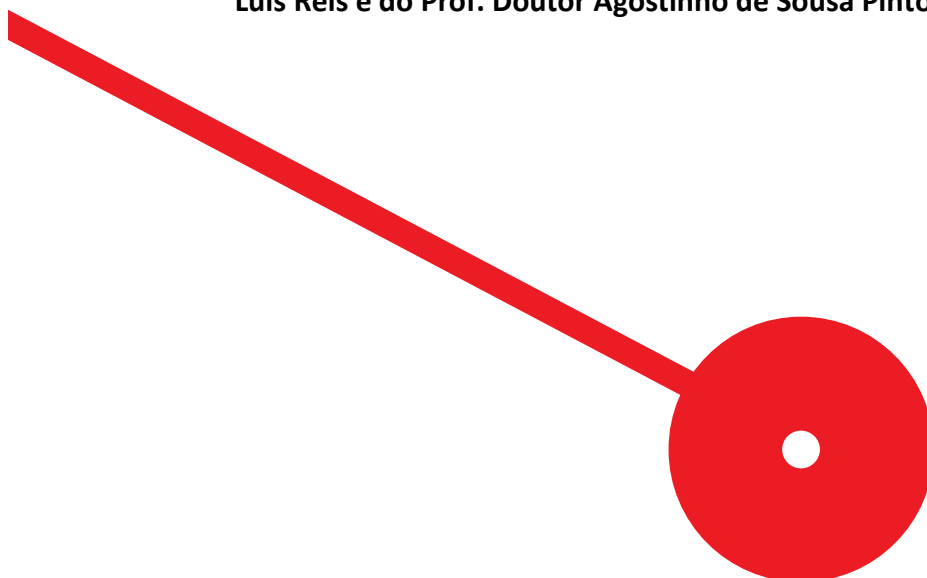




Plano de negócio eletrónico da Plataforma colaborativa "LexDoBusiness"

Hélder Filipe de Almeida Pinto Azeredo

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Negócio Eletrónico, sob orientação do Prof. Doutor José
Luís Reis e do Prof. Doutor Agostinho de Sousa Pinto**



Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus. Devo a Ele toda a minha vida e tudo o que sou. Em memória à minha querida avó que me ensinou a reerguer diante das adversidades da vida. Aos meus pais a quem eu devo a vida e especialmente à minha mãe Maria Palmira por seu amor incondicional e incansável dedicação. À minha esposa Cristiane de Souza Reis por todo amor, amizade e sacrifício. Aos meus filhos Victor Hugo e Vicente por tornarem a minha vida mais rica e preenchida com a pureza do seu amor. À minha irmã Mariette e sobrinha Beatriz pelo amor e força que sempre me deram.

Todos eles são os alicerces da minha vida.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus a quem eu devo toda a minha vida, família, saúde, emprego e ensinamentos concedidos. Gratidão eterna.

Um agradecimento particular à minha mãe pelo seu amor incondicional, por todas as suas orações, palavras de conforto e incentivo que sempre me apoiaram a superar todos os obstáculos. Agradeço do fundo do meu coração.

Um agradecimento especial à minha esposa pelo amor, apoio, incentivo e compreensão que manifestou durante estes doze anos. Reconhecimento pelo sacrifício de deixar a sua terra natal, afastando-se da sua família e abdicando do emprego estável que tinha no Brasil para estar ao meu lado. Amo-te.

Agradeço também aos meus filhos pela bondade, inocência e pureza do vosso amor.

A toda a minha família peço desculpa pelas vezes que precisaram da minha companhia e eu não estava ao Vosso lado e que agora finalmente conseguirei retribuir todo o apoio.

Quero agradecer e felicitar o Professor Doutor José Luís Reis e o Professor Doutor José Agostinho de Sousa Pinto pela orientação, disponibilidade, paciência e incentivo ao longo dos meses que levaram à execução deste projeto. Grato por tudo.

A minha gratidão ao corpo Docente do Mestrado Negócio Eletrónico, pelos conhecimentos partilhados.

Por último, o meu agradecimento aos colegas de mestrado pelo convívio e camaradagem, e a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

Resumo

Na sociedade atual, nomeadamente no mundo empresarial as tecnologias da informação são instrumentos que potenciam as relações com clientes e impulsionam o negócio. Numa lógica de prestação de serviços foi desenvolvida um plano de negócios de uma plataforma colaborativa designada de “LexDoBusiness”. A revisão da literatura realizada teve em consideração aspetos relacionados com este tipo de negócio, nomeadamente: transformação digital, plano e modelo de negócios, *e-commerce*, *e-business*, *marketing mix*, marketing digital, *Customer Relationship Management* e sistemas de gestão de conteúdos. A partir da informação obtida conclui-se que a proposta de valor do projecto deve ser a mais adequada para cada um dos segmentos de clientes.

O trabalho de pesquisa efetuado teve como objetivo avaliar a aceitabilidade do modelo de negócios da plataforma *web* LexDoBusiness, que reúne vários serviços essenciais para que os empreendedores transformem a sua ideia numa empresa de sucesso, tais como serviços jurídicos, contábeis, tributários e tecnológicos.

Em relação à metodologia de pesquisa, foi escolhida o *Design Science Research*, tendo a recolha de dados secundários externos obtida nas plataformas INE, RACIUS e PORDATA, e a recolha de dados primários por meio de uma pesquisa semiestruturada dirigida a clientes de uma rede de advogados e a potenciais clientes.

Os resultados da pesquisa primária, por meio de um questionário, permitiu confirmar o problema de investigação inicialmente formulado de que a maioria dos clientes preferem contratar advogados com escritórios físicos, o que levou a que o plano de negócio tivesse em consideração a esta preferência em detrimento da prestação de serviços jurídicos exclusivamente online sem que fosse descurado a viabilidade económica e financeira do projeto.

Palavras chave: Transformação Digital, Plano de Negócios Jurídico, Direito Digital, Plataforma Colaborativa, Marketing Relacional.

¹ Este documento foi redigido com o novo acordo ortográfico da Língua Portuguesa (Aviso n.º 255/2010 do Ministério dos Negócios Estrangeiros, publicado no Diário da República, n.º 182, 1.ª série, de 17 de setembro de 2010, p. 4116)

Abstract

In today's society, especially in the business world, information technologies are instruments that enhance customer relations and drive business. In a logic of service provision, a business plan of a collaborative platform called "LexDoBusiness" was developed. The literature review took into consideration aspects related to this type of business, namely: digital transformation, business plan and model, e-commerce, e-business, marketing mix, digital marketing, Customer Relationship Management and content management systems. From the information obtained, it is concluded that the value proposition of the project should be the most appropriate for each of the customer segments.

The research work carried out aimed to evaluate the acceptability of the business model of the LexDoBusiness web platform, which gathers several essential services for entrepreneurs to transform their idea into a successful company, such as legal, accounting, tax and technological services.

Regarding the research methodology, Design Science Research was chosen, having been the collection of external secondary data obtained in the platforms INE, RACIUS and PORDATA, and the collection of primary data through a semi-structured research directed to clients of a network of lawyers and potential clients.

The results of the primary survey, by means of a questionnaire, confirmed the research problem initially formulated that most clients prefer to hire lawyers with physical offices, which led the business plan to take this preference into consideration rather than the provision of legal services exclusively online without neglecting the economic and financial viability of the project.

Key words: Digital Transformation, Legal Business Plan, Digital Law, Collaborative Platform, Relational Marketing.

Índice geral

Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xii
Índice de Gráficos	xiii
Lista de abreviaturas	xiv
Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
1 Resultado e sistematização da revisão de literatura	5
2 Transformação Tecnológica	7
3 Plano de negócio	8
4 Modelo de negócio	9
4.1 Questões e fatores críticos	10
4.1.1 Conjunto <i>WHO</i> (quem)	11
4.1.1.1 Segmentos de clientes	11
4.1.1.2 Relacionamento com clientes	12
4.1.1.3 Canais	12
4.1.2 Conjunto <i>WHAT</i> (o quê)	13
4.1.3 Conjunto <i>HOW</i> (como)	13
4.1.3.1 Recursos-chave	13
4.1.3.2 Parcerias-chave	13
4.1.3.3 Atividades-chave	14
4.1.4 Conjunto <i>HOW MUCH</i> (quanto)	14
4.1.4.1 Fontes de receitas	14
4.1.4.2 Estrutura de custos	15
4.2 Conceitos base para formulação de um plano de negócio	16
4.2.1 A Estratégia do Oceano Azul	16
4.2.2 <i>E-Commerce e E-Business</i>	17

4.2.3	<i>Marketing Mix</i>	18
4.2.4	<i>Marketing digital</i>	19
4.2.5	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	21
4.2.6	<i>Servitização</i>	22
4.2.7	<i>Content Management System (CMS)</i>	22
4.2.8	<i>Questões Éticas</i>	23
Capítulo II – Metodologia		25
1	Problemas Práticos e de Conhecimento - DSR	29
1.1	A ideia – O Conceito Inicial	30
1.2	Modelo, plano e o negócio	31
2	Desenho da Investigação – Modelo de Processos DSR	32
2.1	Modelo de Processos da DSR	32
2.2	Problema de Investigação	33
2.3	Definição das variáveis / dimensões de análise	33
3	Tipo, técnica de amostragem e dimensão da amostra	34
4	Método de recolha de dados	34
5	Estratégia para análise de dados	35
Capítulo III – Aplicação dos três ciclos de Hevner no Plano de Negócios		36
1	Espaço Ambiente – Ciclo de Relevância	37
1.1	Dados secundários externos – Mercado Subjacente	37
1.1.1	Mercado Total	38
1.1.2	Mercado Disponível	39
1.1.3	Mercado Alvo	40
1.2	Dados Primários	42
1.2.1	Instrumento de recolha de dados - Questionário	42
1.2.1.1	Introdução e objetivos gerais	42
1.2.1.2	Objetivos específicos	43

1.2.1.3	Método de Divulgação	46
1.2.1.4	Método de Validação	47
1.2.1.5	Validação das Respostas	49
1.2.1.6	Análise de consistência interna das escalas utilizadas	50
1.2.1.7	Análise dos resultados	51
1.2.1.7.1	Caracterização dos inquiridos	51
1.2.1.7.2	Grau de aceitabilidade da contratação de serviços jurídicos	55
1.2.2	Conclusões	61
2	Espaço do Conhecimento Base – Ciclo de Rigor	63
2.1	Sumário Executivo do Plano de Negócio	64
2.2	Histórico da ideia e dos promotores	65
3	Espaço Design Science Research – Ciclo de Design	68
3.1	Nova ideia e posicionamento no mercado	68
3.1.1	Sustentabilidade Económica do Projeto	68
3.1.2	Estratégia	68
3.1.2.1	Análise dos Concorrentes	69
3.1.2.2	Oceano Azul - LexDoBusiness	69
3.1.2.3	Matriz de avaliação de valor	71
3.1.2.4	Investimento do cliente-empendedor	72
3.1.2.5	Estratégia de Preços	73
3.2	Proposta de Valor – Principais Serviços Prestados	75
3.2.1	Capacitação de empreendedores	76
3.2.2	Área Jurídica	77
3.2.3	Mediação de Conflitos	77
3.2.4	Área de <i>Marketing</i>	78
3.2.5	Área contabilística e fiscal	78
3.2.6	<i>Web development</i> e hospedagem	79

3.2.7	Atendimento 365 dias / 24 horas	79
3.2.8	Acompanhamento de serviços e processos.....	80
3.3	Estratégia comercial e <i>Marketing</i>	80
3.4	Investimento necessário - Recursos.....	81
3.5	Gestão e controlo do negócio	84
Capítulo IV – Conclusões.....		86
Referências Bibliográficas		89
Apêndices.....		97
Apêndice I – LexDoBusiness - <i>Google Forms</i>		98
Apêndice II – Campanha de e-mail marketing		99
Apêndice II.a – Campanha de e-mail marketing - Estatística.....		100
Apêndice II.b – Campanha de e-mail marketing - <i>Google Forms</i>		101
Apêndice III – <i>Model Canvas</i>		102
Apêndice IV – Alfa de Cronbach – IBM SPSS		103
Apêndice V – Plano de Financiamento da LexDoBusiness		104

Índice de Figuras

Figura 1. Os nove elementos do modelo de negócios	10
Figura 2. Os 4P's de McCarthy e as políticas de Borden.....	18
Figura 3. O modelo dos 8P's da Internet Marketing Mix	19
Figura 4. Três ciclos DSR de Hevner.....	26
Figura 5. Oito questões da lista de verificação nos três ciclos DSR de Hevner.....	28
Figura 6. Os oitos elementos do modelo de negócio.....	29
Figura 7. Quatro fases de um projeto empresarial.....	30
Figura 8. Os principais serviços da LexDoBusiness	31
Figura 9. Modelo de Processos da DSR	33
Figura 10. Empresas em Portugal 2018.....	40
Figura 11. Estatísticas Empresas em atividade 2018.....	40
Figura 12. Fluxograma: processo de recolha dados primários	63

Índice de Tabelas

Tabela 1: Matriz de conceitos.....	6
Tabela 2. Modelo de Quatro Ações - Matriz ERRC.....	17
Tabela 3. Estrutura do Plano de Negócios da LexDoBusiness com a aplicação dos três ciclos de Hevner	37
Tabela 4. Total de Empresas e por dimensão	41
Tabela 5. Respostas e Dados Gerados pelo Google Forms	48
Tabela 6. Índice de alfa de Cronbach.	50
Tabela 7. Alfa de Cronbach gerado pelo software IBM SPSS.....	51
Tabela 8. Q2-Preferência canal serviços jurídicos (após 1º contato) por nacionalidade	57
Tabela 9. Modelo de Quatro Ações da LexDoBusiness.....	70
Tabela 10. Preço dos serviços LexDoBusiness	73

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Género dos Inquiridos	52
Gráfico 2. Escalão Etário por Género.....	52
Gráfico 3. Ocupação por Escalão Etário e por Género	53
Gráfico 4. Personalidade Jurídica por Escalão Etário e por Género	53
Gráfico 5. Nível de Instrução por Escalão Etário e Género	54
Gráfico 6. Nacionalidade por Género.....	55
Gráfico 7. Q1- Preferência canal serviços jurídicos (1ºcontato) por nacionalidade.....	56
Gráfico 8. Q3-Grau de concordância da prestação serviços jurídicos online por nacionalidade.....	58
Gráfico 9. Q4 - Grau de concordância da necessidade de escritório físico por nacionalidade.....	58
Gráfico 10. Q5-Grau de concordância do atendimento via web por advogados, por nacionalidade.....	59
Gráfico 11. Áreas/Especialidades da advocacia.....	60
Gráfico 12. Profissionais/Serviços importantes para uma empresa	61
Gráfico 13. Matriz de Avaliação de valor da LexDoBusiness	72

Lista de abreviaturas

B2B - *Business-to-Business*

CMS - *Content Management System*

CRM - *Customer Relationship Management*

DSR - *Design Science Research*

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE - Instituto Nacional de Estatística

PME - Pequenas e Médias Empresas

PORDATA - Base de Dados de Portugal Contemporâneo

OA - Ordem dos Advogados

RCAAP - Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal

SMART - *Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related.*

A LexDoBusiness pretende ser uma solução integrada, numa plataforma *online*, com vários serviços, com o intuito de ajudar não só os atuais empresários a desenvolverem ainda mais a sua empresa, mas também para empreendedores que pretendam transformar a sua ideia numa empresa de sucesso.

O presente projeto tem como objetivo desenvolver um modelo de negócio eletrónico e um plano de negócio da LexDoBusiness para que futuramente possam servir de guião no desenvolvimento da plataforma *online*.

Recorreu-se à revisão de literatura, apresentada no capítulo I, sobre o desenvolvimento de planos de negócio de forma a adquirir os conhecimentos necessários para a implementação de um plano de negócio online B2B para um escritório de advocacia que está a criar um produto orientado às *startups*, pequenos e médios empreendedores, designado por LexDoBusiness.

Esta plataforma permitirá reduzir os custos e será conveniente para o empreendedor poder encontrar, num só lugar, uma equipa multidisciplinar pronta para auxiliar nas áreas necessárias ao desenvolvimento de empresas. Cada cliente poderá optar e contratar os serviços que mais se adequem ao seu negócio, sendo, portanto, um produto personalizado e à medida de cada cliente.

No âmbito deste trabalho, primeiro analisou-se a importância da transformação digital e sua repercussão no setor da advocacia, empresarial e nas pessoas em geral. Em seguida, foi estudado o modelo de negócio e quais os elementos necessários para elaborar um plano de negócio. Por último, procurou-se, na literatura, conceitos que sirvam de base para a implementação de um plano de negócio online relacionado com a advocacia empresarial.

No capítulo II é apresentada a metodologia, onde é formulado o problema de investigação, definindo-se o tipo, a técnica de amostragem, a dimensão da amostra, bem como foram delineados o método para a recolha de dados e a estratégia para a sua análise, com vista à validação do problema de investigação.

Posteriormente, no capítulo III foi aplicado os três ciclos de Hevner (2007) na estrutura base do IAPMEI (2016a), permitindo assim o desenvolvimento do plano de negócios eletrónico para a plataforma colaborativa LexDoBusiness. Neste capítulo, foi realizado, inicialmente, a pesquisa de dados secundários a fontes externas para a definição do

mercado subjacente da LexDoBusiness, enquanto que a pesquisa de dados primários através da aplicação de um questionário, permitiu concluir que a maioria dos inquiridos não prefere contratar serviços jurídicos exclusivamente online, sendo assim confirmado o problema de investigação.

Ainda neste capítulo é apresentado o sumário executivo, bem como o histórico dos promotores deste projeto.

Na parte final do capítulo III, no ciclo de design, foi desenvolvido o plano de negócios propriamente dito. Inicialmente foi apresentada a sustentabilidade económica do projeto, foi desenhada a estratégia de oceano azul, foram analisados os concorrentes e apresentada a matriz de avaliação de valor da LexDoBusiness, com a proposta de valor e os principais serviços prestados. Também foi definida a estratégia comercial e de *marketing*. Foram ainda, calculados os recursos, destacando-se o investimento necessário para implementar este projeto. Por último, foi definida a forma como será realizada a gestão e o respetivo controlo do negócio para se alcançar o cumprimento rigoroso das atividades-chave.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

Para a criação do plano de negócios “LexDoBusiness” foi realizada uma revisão de literatura, com o intuito de identificar diferentes abordagens e assimilar dos diversos autores, conceitos que auxiliassem na implementação do plano de negócio.

A revisão da literatura teve como ponto de partida a bibliografia indicada em algumas unidades curriculares², que forneceram mais “ferramentas” para a prossecução do objetivo principal deste trabalho.

Os principais referenciais teóricos foram Laudon e Traver (2017) e Turban et al. (2015) para a definição e introdução ao comércio eletrónico e, Osterwalder e Pigneur (2011) que desenvolveram um quadro de modelo de negócios que auxilia os empreendedores a implementar o seu negócio. Outros autores foram importantes para este trabalho e constam no quadro conceitual abaixo.

Recorreu-se a serviços de pesquisa bibliográfica online, como por exemplo a *Researchgate*, *Scielo* e a *B-on*. A pesquisa de literatura foi realizada entre os dias 10 a 24 de abril de 2019, utilizando os termos de pesquisa: “sociedade da informação”, “*internet*”, “advocacia digital”, “transformação tecnológica”, “*blue ocean*”, “*marketing mix*”, “*internet marketing*”, “*e-commerce*”, “*e-business*”, “CRM”, “CMS” e “servitização”.

1 Resultado e sistematização da revisão de literatura

A pesquisa nas bases de dados, com base nos critérios de pesquisa acima mencionados, retornou cerca de cinquenta artigos. Foram consideradas apenas vinte e duas publicações como sendo relevantes para este trabalho, tendo em conta as restantes citarem as apresentadas na Tabela 1, com uma adaptação da matriz de conceitos desenvolvida por Webster e Watson (2011), e que permitem criar um corpo de conhecimento que suporta o trabalho desenvolvido no âmbito deste projeto.

² As unidades curriculares foram: Inovação em Comércio Eletrónico e *Lean Startup*, Introdução de Negócio Eletrónico, Sistemas de Informação para o Negócio Eletrónico e Sistemas de Gestão de Conteúdos Web para o Comércio Eletrónico

Tabela 1: Matriz de conceitos

AUTORES	CONCEITOS										
	E-Commerce, E-Business	Modelo de Negócio	Sociedade da informação	Advocacia Digital	Transformação Tecnológica Digital	Estratégia Oceano Azul	Marketing Mix	CMS	CRM	Servitização	Marketing Digital
Adewojo e Bass (2018)								✓			
Baltes (2015)					✓						✓
Borden (1964)							✓				
Cabot (2018)								✓			
Caversan, Silva e Mello (2017)										✓	
Chaffey e Smith (2013)	✓				✓						✓
Conrado (2011)					✓						✓
Dominici e Seaf (2009)							✓				
Freitas (2018)		✓									
Kalakota e Robinson (2001)	✓								✓		
Kibasi (2018)			✓	✓	✓						
Kim e Mauborgne (2016)						✓					
Kotler (2003)	✓				✓		✓				
Laudon e Traver (2017)	✓	✓									
Law Firm Survey (2018)			✓	✓	✓						
Massa, Tucci e Afuah (2017)		✓									
Osterwalder e Pigneur (2011)		✓									
Putra, Hasibuan, e Sunarya (2017)					✓						
Torrubia (2013)			✓	✓	✓						
Turban et al. (2015)	✓	✓									
Wang e Fesenmaier (2006)									✓		
Wertheim (2000)			✓								

2 Transformação Tecnológica

A era digital, sobretudo graças à *internet*, revolucionou as nossas vidas. Alterou a forma como obtemos a informação, comunicamos e interagimos com as outras pessoas e organizações. Estas ganharam maior visibilidade e ampliou-se a concorrência. As possibilidades que a *internet* oferece às empresas devem, cada vez mais, ser aproveitadas (Azeredo, 2018).

Os meios de comunicação tradicionais estão lentamente a ser ultrapassados por uma nova era digital. Segundo (Wertheim, 2000), a sociedade está em constante mudança, sendo as novas tecnologias as principais responsáveis para podermos dizer que vivemos atualmente numa sociedade da informação. Por esta razão o setor da advocacia tem de agarrar as oportunidades que a tecnologia oferece e assim adaptar-se às novas formas de comunicação dos seus clientes, às suas necessidades, estilo de vida e preferências.

Não raras vezes, as pessoas, quando têm algum problema jurídico, já não se deslocam, num primeiro momento, a um escritório de advogados, preferindo pesquisar na *internet*, na procura de soluções para os seus problemas, ou partilhar as suas dificuldades nas redes sociais à espera que alguém já tenha passado por situações semelhantes. No entanto, essa informação nem sempre é fidedigna e cada caso é um caso, trazendo alguns dissabores a quem prescinde de serviços jurídicos especializados.

Conforme o *Resilience through change PwC Law Firms' Survey 2018 27th Annual Law Firms' Survey* (Kibasi, 2018, p.26), a velocidade da mudança tecnológica é uma das maiores preocupações dos escritórios de advocacia. Assim, facilmente se conclui que a adaptação terá de ser rápida. Aliás, o relatório sob a mesma temática, divulgado no ano de 2017, já reportava a necessidade urgente de mudança por parte dos escritórios de advocacia e a sua adaptação às necessidades dos clientes.

Este relatório menciona que um dos motivos de descontentamento e de frustração dos clientes é o fato do custo da prestação de serviços jurídicos completos e, como consequência, preferem contratar advogados à medida que vão surgindo situações que se justifique (Kibasi, 2018).

A “LexDoBusiness” deve dar a devida atenção a estes relatórios adaptando os seus serviços à medida de cada cliente. Aliás, várias são as empresas e escritórios de advocacia que já perceberam a necessidade de renovação neste setor e por isso desenvolveram

plataformas inovadoras como é o caso da LegalVision, uma *legaltech* e *startup* portuguesa («LEGALVISION entra em Portugal e promete digitalizar os escritórios de advocacia portugueses — Startup Lisboa», sem data) a operar em França («LegalVision - création d'entreprise, dépôt de marque, modifier vos statuts...», sem data) e que prevê estender os seus negócios tanto em Espanha como em Portugal, procurando renovar um setor que por si é tradicionalista. A plataforma da LegalVision permite “desenhar” o serviço personalizado ao cliente e realizar várias operações jurídicas, onde é gerado um documento legal automaticamente, entre outros serviços. No entanto, o caso mais mediático é o ROSS, ferramenta desenvolvida pela IBM que permite a pesquisa e análise de casos jurídicos alimentada por inteligência artificial e que ajuda a identificar os argumentos mais fortes (IBM, 2019).

Em 2013, na primeira jornada de advocacia virtual da Universitat Oberta de Catalunya, houve uma reflexão e debate de “Cómo internet y la tecnología están transformando la profesión” (Torrubia, 2013, p.97) e de como as novas tecnologias afetam os serviços jurídicos. Esta jornada tinha também como objetivo ajudar a implementar um negócio virtual e mostrar que a *internet* é uma oportunidade profissional.

Esta jornada vem reforçar o que até ao momento já foi referido relativo à transformação digital que se vivencia e a necessária adaptação dos advogados a esta nova realidade, sendo indispensável compatibilizar as potencialidades e oportunidades que a *internet* pode proporcionar, com as limitações estatutárias da Ordem dos Advogados.

3 Plano de negócio

A *internet* permite alavancar as pequenas e médias empresas (PME), que são a pedra angular do desenvolvimento económico em muitos países. Globalmente, até 95% de todas as empresas no mundo são classificadas como PME, e empregam até 60% da força de trabalho global (Putra, Hasibuan e Sunarya, 2017).

Por último, é de salientar que o negócio online não exige custos com lojas físicas, nem recursos humanos numerosos e investimento em comunicação impressa. Os custos para manter um negócio “.com” são baixos (Turban et al., 2015) e este tipo de negócio cria a oportunidade de venda de produtos e serviços para qualquer lugar, estes factos justificam a elaboração de um plano de negócio online.

Antes da sua elaboração é importante que o empreendedor tenha presente a importância de um plano de negócios. Segundo IAPMEI (2016a, p.12) o plano de negócios tem três grandes funções:

1. “Durante a sua elaboração, ajudar o empreendedor a compreender as várias vertentes do seu negócio (mercado, produto, modelo de financiamento, modelo de negócios, drivers de crescimento e riscos do negócio);”
2. “Guiar o desenvolvimento da empresa a curto, médio e longo-prazo, mediante um conjunto de objetivos previamente estabelecidos e acordados;”
3. “Ser um apoio para apresentação da empresa a outras partes interessadas (investidores, parceiros, etc.).”

Seguidamente são apresentados alguns conceitos necessários para a implementação de um plano de negócios online.

4 Modelo de negócio

Nos últimos anos a literatura científica referente a modelos de negócio tem vindo a aumentar. Atualmente, o termo negócio eletrónico pode ter várias aceções. Segundo Freitas, “o termo é utilizado frequentemente, de forma generalista em áreas de investigação muito distintas” (Freitas, 2018, p.1), e acrescenta que o resultado “do uso generalizado do conceito, o termo tem vindo a ser utilizado para descrever tudo, desde a forma como a empresa obtém receitas até como se organiza” (idem, ibidem).

Massa, Tucci, e Afuah (2017) explicam que o modelo de negócio pode designar um atributo real de uma empresa, um esquema cognitivo ou uma representação conceitual de uma atividade, bem como uma estrutura ou uma nova perspetiva sobre as organizações e seu desempenho. Essa perspetiva cresceu no campo da estratégia, levando ao que pode ser chamado de “pensamento de modelo de negócios”.

O IAPMEI define um modelo de negócio como sendo “a planificação do processo de identificação e utilização de recursos, competências e parcerias, com vista à criação de valor.” (IAPMEI, 2016, p.27).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011. p.14), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização e é constituído por nove elementos, que demonstram a lógica de como uma organização pretende gerar

valor.” Estes elementos formam a base para uma ferramenta útil, que se designa por Quadro de Modelo de Negócios ou *Model Canvas*, conforme podemos observar na Figura 1.

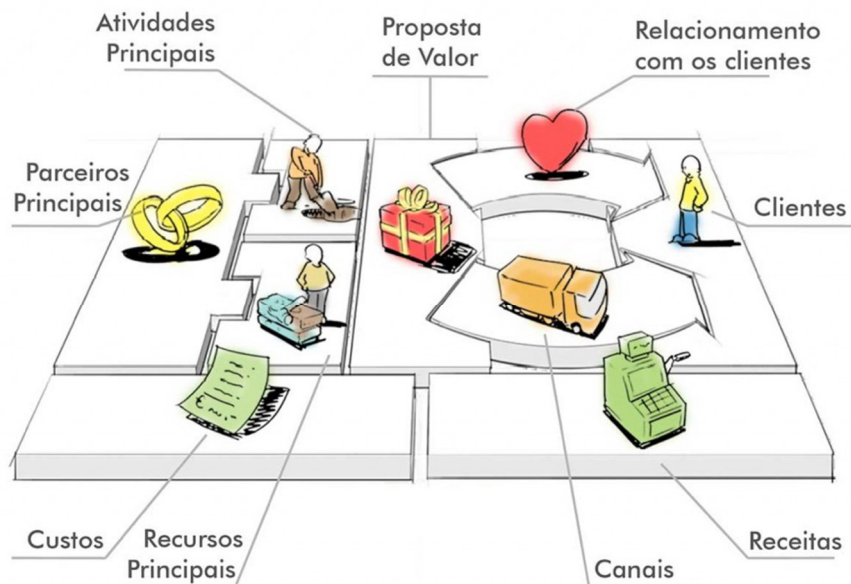


Figura 1. Os nove elementos do modelo de negócios

Os nove componentes ou blocos apresentados na Figura 1 cobrem as quatro áreas principais de um modelo de negócios: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira e que a seguir será apresentado.

O empreendedor primeiramente deverá saber dar resposta a algumas questões fundamentais que permitirá melhor entender cada um dos nove elementos que compõem as quatro áreas do *model canvas*.

4.1 Questões e fatores críticos

Antes de se começar a colocar em prática um modelo de negócio é necessário saber responder a algumas questões que, segundo Linder e Cantrell (2000), são relevantes, tais como descobrir a forma de conquistar e manter os clientes, bem como saber apresentar a proposta de valor mais adequada para cada um dos segmentos de cliente e por último descobrir o que oferecer para assim obter vantagem distintiva em relação à concorrência.

O IAPMEI (2016, p.27) sumariza em três questões o que um modelo de negócio deve procurar responder: “Vendo o quê? Vendo a quem? Vendo como?”.

Para ajudar o empreendedor a desenhar, descrever, categorizar, criticar e analisar um modelo de negócio, Morris, Schindehutte, e Allen (2005) desenvolveram um quadro, a partir da resposta a seis questões/fatores críticos: “Como criar valor?”; “Para quem é criado o valor?”; “Quais são as fontes de competência/vantagem?”; “Diferenciar o negócio?”; “Como fazer dinheiro?”; “Quais as ambições em termos de tempo, dimensão e cobertura?”

Um modelo de negócios deverá responder às seguintes questões: “Quem são os clientes? (*Who*)”; “O que significa o valor para o cliente? (*What*)”; “Como é que fazemos dinheiro neste negócio? (*How*)”; “Qual é a lógica económica subjacente, que explica como nós podemos entregar valor aos clientes a um custo apropriado? (*How much*)” (Magretta, 2010).

Seguidamente serão aprofundados os nove elementos do modelo de negócios segundo o conjunto de questões anteriormente mencionado.

4.1.1 Conjunto *WHO* (quem)

Este conjunto inclui os elementos segmento de cliente, relacionamentos com clientes e canais.

4.1.1.1 Segmentos de clientes

O elemento **segmentos de clientes** tem como objetivo definir os vários grupos de pessoas ou organizações que uma empresa procura alcançar e servir.

As perguntas que devemos formular para uma correta segmentação deverão ser “para quem estamos a criar valor?” e “quem são os nossos consumidores mais importantes?” (Osterwalder e Pigneur, 2011, p.21).

Após estarmos munidos de informação para sabermos responder a estas questões, os potenciais clientes devem ser agrupados em segmentos distintos, sempre que:

- As necessidades justifiquem uma oferta diferenciadora;
- Utilizam canais de distribuição diferentes;
- Necessitam de tipos de relacionamento diferentes;
- Os potenciais proveitos para a empresa possam vir a ser substancialmente diferentes;
- Estão predispostos a pagar para terem uma oferta diferenciadora.

Osterwalder e Pigneur (2011, p.21) apresentaram alguns exemplos de tipos de segmentos de clientes existentes: “mercado de massa; segmentado; nicho de mercado; diversificada; plataforma multilateral (ou mercados multilaterais)”.

4.1.1.2 Relacionamento com clientes

A organização pode definir o tipo de relacionamento consoante o propósito que possui, que poderá passar desde o aumento de vendas, aquisição de clientes ou a sua retenção.

“Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso Modelo de Negócios?”. São questões levantadas por Osterwalder e Pigneur (2011, p.29) e importantes para definir a relação que a empresa pretende alcançar com os clientes. Esta relação pode ser categorizada em: “assistência pessoal; assistência pessoal dedicada; self-service; serviços automatizados; comunidades e cocriação”.

4.1.1.3 Canais

Outro elemento pertencente ao modelo de negócios, são os canais, que servem para a empresa interagir e alcançar os seus segmentos de clientes, com o intuito de oferecer a sua proposta de valor.

Segundo Freitas (2018a, p.22) os canais servem para “consciencializar os clientes acerca dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, proporcionar-lhes um apoio pós-venda, ajudar o segmento alvo a avaliar a proposta de valor, entregar uma proposta de valor aos clientes e oferecer produtos e serviços específicos”.

O empreendedor deverá perceber de que forma (canais) os segmentos de clientes preferem ser abordados. Quais os benefícios e os custos com este tipo de abordagem e de que forma esses canais estão integrados no modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur, 2011, p.27).

É importante também referir que segundo o mesmo autor, os canais podem ser divididos em canais próprios ou de parceiros, diretos ou indiretos. Dever-se-á escolher o canal que mais proposta de valor oferece ao cliente ou então combinar vários tipos de canais na prossecução do mesmo objetivo.

4.1.2 Conjunto *WHAT* (o quê)

O que a empresa pode fazer pelo cliente designa-se por proposta de valor.

A proposta de valor apresenta o pacote de benefícios ou atributos diferenciadores que criam valor para um segmento de clientes específico e que se destacam da concorrência.

Os valores podem-se categorizar por quantitativos ou qualitativos. Uma organização pode criar valor através da novidade, desempenho, personalização, conveniência, usabilidade, acessibilidade, redução de risco ou de custo, preço, marca ou status, design ou “fazer o que deve ser feito”.

Deve-se ter em consideração de qual o valor, conjunto de produtos e serviços que a organização oferece ao seu segmento de clientes, bem como qual o problema que está a ajudar a resolver e quais as necessidades que estão a ser satisfeitas. São todas questões que qualquer empreendedor deve ter sempre presente (Osterwalder e Pigneur, 2011, p.23).

4.1.3 Conjunto *HOW* (como)

Este grupo é constituído pelos seguintes elementos: parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave.

4.1.3.1 Recursos-chave

Os **recursos-chave** (financeiros, físicos, humanos ou intelectuais) são indispensáveis para fazer um modelo de negócios funcionar e podem ser propriedade da empresa, bem como podem ser obtidos através dos parceiros-chave (Osterwalder e Pigneur, 2011, p.5).

Quais os recursos-chave para a proposta de valor da organização, para os canais e para os relacionamentos com os clientes? Estas são algumas questões que o empreendedor deverá ter em mente não só na elaboração do plano de negócio, mas constantemente para atender às necessidades dos seus clientes.

4.1.3.2 Parcerias-chave

Esta componente, também muito importante, pois apresenta a rede de fornecedores, distribuidores e os parceiros que permitem que o modelo de negócios funcione.

Existem várias razões que motivam as organizações a estabelecer alianças, sinergias, acordos com as demais. Osterwalder e Pigneur (2011, p.38) destacam três motivações

para a criação de parcerias: a otimização e economias de escala; redução do risco e da incerteza e a aquisição de recursos e atividades específicas.

Estes autores destacam quatro tipos de parcerias: “Alianças estratégicas entre não concorrentes”; “Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes”; “Empreendimento conjunto para desenvolver novos negócios”; “Relação comprador-fornecedor para garantir fornecimentos regulares e confiáveis”.

O gestor deverá questionar-se sobre quais devem ser os parceiros-chave, fornecedores-chave e quais os recursos-chave e que atividades-chaves podem obter deles.

4.1.3.3 Atividades-chave

As **atividades-chave** também são importantes para a empresa para colocar o modelo de negócios a funcionar. Ou seja, são as atividades e processos que estão na base da criação da oferta e que cumprem a criação da proposta de valor.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as atividades-chave podem ser categorizadas da seguinte ordem: “Produção”; “Resolução de problemas”; “Plataforma / rede”.

Osterwalder e Pigneur (2011, p.37) realçam que qualquer empreendedor se deve questionar sobre quais as atividade-chave para a proposta de valor da empresa, para os canais, para o relacionamento com os clientes e quais as atividades-chave que proporcionam as fontes de receita.

No conjunto **How**, a combinação entre os recursos-chave, atividades-chave e relações com os clientes possibilita à empresa a criação de valor na proposta ao cliente.

4.1.4 Conjunto *HOW MUCH* (quanto)

Este grupo integra os fluxos de rendimento ou fontes de receitas e a estrutura de custos. Os primeiros devem ser maximizados através de estratégias de preço adequadas, os segundos devem ser minimizados, em especial ao nível dos custos fixos.

4.1.4.1 Fontes de receitas

As **fontes de Receitas** referem-se ao dinheiro que cada organização obtém de cada segmento de clientes, devendo os custos serem subtraídos da receita para a geração do lucro.

Existem dois tipos de fluxos de rendimentos, conforme Osterwalder e Pigneur (citado por Freitas, 2018a, p.26): “Rendimento de transações resultantes de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente” e “Rendimentos recorrentes resultantes de pagamentos continuados por entrega de uma proposta de valor ao cliente ou por proporcionar apoio ao cliente na fase pós-venda”.

Existem variadíssimas formas de gerar fontes de rendimentos. Osterwalder e Pigneur (2011, p.31) apresentam como exemplo: a venda de ativos da empresa, taxa de utilização dos serviços/produtos, subscrição de assinaturas, por meio de empréstimos, arrendamento ou leasing, através de licenciamento, comissões de intermediação ou por publicidade.

Na conceção do modelo de negócio, o gestor deverá questionar-se sobre o que o cliente valoriza mais e quanto estará disposto a pagar? Para o mesmo problema ou necessidade, qual é o valor que o cliente tem pago ultimamente e de que forma? Qual é a percentagem de cada fonte de receita que contribui para a receita total estimada?

4.1.4.2 Estrutura de custos

A estrutura de custos apresenta todos os custos que são envolvidos na operação de um modelo de negócios. É importante que o gestor reúna o máximo de informações necessárias e custos futuros para que a empresa esteja preparada para situações inesperadas.

Conforme o tipo de modelo de negócio adotado será conveniente proceder à identificação de quais os custos mais importantes a ter em consideração, como por exemplo: “custos fixos (associados aos funcionamento do equipamento e de salários), custos variáveis (associados à variação da produção), economias de escala (decréscimo generalizado do custo proporcional ao aumento de produção), economias de gama (associadas à utilização dos mesmos recursos chave ou atividades chave por vários departamentos dentro da mesma organização)”, conforme Freitas (2018a, p.26).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.40), os custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de se terem definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais, podendo ser divididos em duas classes:

- **“Modelos de negócio movidos pelos custos:** recorrem a propostas de valor de baixo preço e maximização da automação e outsourcing;”

- **“Modelos de negócio movidos pelo valor:** recorrem a propostas de valor de elevada qualidade e elevado grau de serviços personalizados.”

Mais uma vez, o empreendedor deverá questionar-se acerca de quais os custos imprescindíveis, os recursos-chave e atividades-chave mais dispendiosos.

4.2 Conceitos base para formulação de um plano de negócio

Dos nove elementos que compõem um plano de negócio na forma desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2011) e apresentados no ponto anterior, é necessário para um empreendedor ter presente vários conceitos, sem os quais, impossibilita estar suficientemente capacitado para implementar corretamente um plano de negócios. Por este motivo, serão apresentados alguns conceitos que permitirão atender corretamente a cada área do plano de negócio e seus elementos principais.

4.2.1 A Estratégia do Oceano Azul

A Estratégia do Oceano Azul é um método que ajuda a desenvolver modelos de negócios através da análise das propostas de valor que a empresa tem para oferecer.

A Estratégia do Oceano Azul tem o objetivo de criar negócios completamente novos através de diferenciações, ao invés de competir diretamente nas indústrias e mercados existentes ajustando modelos estabelecidos. Ao invés de superar os concorrentes partindo de métricas tradicionais de desempenho, Kim e Mauborgne (2016) defendem a “criação de novos e inexplorados espaços de mercado, com aquilo que os autores chamam de inovação de valor”. Ou seja, ao criar benefícios estão a aumentar o valor para os clientes. Simultaneamente deve-se proceder à redução dos custos, através da eliminação das características e serviços de importância e valor para o cliente.

Para obter a inovação de valor é necessário criar uma nova curva de valor, Kim e Mauborgne (2016) propõem uma ferramenta analítica que denominaram de “Modelo das Quatro Ações”. A essência deste modelo leva à reflexão de quais são os fatores que devem ser criados, eliminados, majorados e reduzidos para que a empresa alcance a curva de valor ideal (Tabela 2).

Através destas perguntas-chave desafiam a lógica estratégica de uma indústria e o modelo de negócios estabelecido.

Destas questões fundamentais, resulta em uma matriz Eliminar-Reduzir-Aumentar-Criar - ver Tabela 2, desenvolvida por Kim e Mauborgne (2016), que permite às empresas focarem-se simultaneamente na eliminação e na redução, bem como na elevação e na criação, enquanto criam um novo Oceano Azul.

Tabela 2. Modelo de Quatro Ações - Matriz ERRC

Eliminar	Aumentar
Quais fatores com os quais o setor há tempos concorre devem ser eliminados?	Quais fatores devem ser elevados acima dos padrões do setor?
Reduzir	Criar
Quais fatores devem ser reduzidos abaixo dos padrões do setor?	Quais fatores devem ser criados e que o setor nunca ofereceu?

No plano de negócio que pretende implementar a LexDoBusiness tem como objetivo oferecer algo de valor acima do que já existe para um público-alvo específico, compreendendo que o mesmo ainda não foi bem atendido e para isso pretende usar esta estratégia.

4.2.2 E-Commerce e E-Business

Com a crescente informatização houve também a criação de novas formas de transações comerciais através do comércio eletrônico. Segundo Kotler (2003), “A Internet oferece excelente plataforma para a comunicação, compra e venda. Com o tempo, seus benefícios serão cada vez maiores. Os líderes de negócio enaltecem seu potencial.”.

Laudon e Traver (2017) definem o comércio eletrônico como “O uso da Internet, da Web e das aplicações e navegadores que correm em dispositivos móveis para realizar transações de negócio. Mais formalmente, transações comerciais suportadas digitalmente entre indivíduos e organizações e de organizações entre si”. Enquanto outros autores definem como sendo “a utilização da Internet e outras redes para comprar, vender, transportar ou comercializar dados, bens ou serviços (Turban et al., 2015).

O comércio eletrônico está a revolucionar as regras dos negócios, resultando numa transformação estrutural. O ritmo crescente do surgimento de novos aplicativos, desenvolvimento de novos canais de distribuição e na dinâmica competitiva são os efeitos

na revolução dos negócios provocada pela inovação do e-commerce (Kalakota e Robinson, 2001, p.5).

Os mesmos autores explicam que o e-business engloba todas as atividades internas e externas sustentadas eletronicamente, incluindo o comércio eletrônico.

4.2.3 *Marketing Mix*

O conceito e a expressão *Marketing Mix* foi criado por Borden (1964) através da leitura de um *paper* sobre custos de *marketing* e introduzido no seu discurso na *American Marketing Association* e desde que Jerome McCarthy em 1964 definiu o *mix* de *marketing* dos 4 Ps como uma combinação de todos os fatores que os gerentes podem alavancar para satisfazer as necessidades do mercado. Na versão de McCarthy, o *mix* de *marketing* é composto por: produto, preço, local e promoção. Esses 4 Ps compreendem uma série de doze políticas de gestão descritas por Borden em 1964, incluindo assim outras “*sub-mixes*” dentro de cada P. (Dominici e Seaf, 2009), conforme podemos observar na Figura 2 adaptada de Dominici e Seaf (2009, p.23) e traduzido pelo autor.

Produto Planeamento do Produto Gestão de Marcas Embalamento Serviços	Praça (Distribuição) Canais de distribuição Exibição Evidência Física Pesquisa e análise de factos
Preço Gestão de Preços	Promoção (Comunicação) Venda Pessoal Publicidade Promoção

Figura 2. Os 4P's de McCarthy e as políticas de Borden

Desde então têm existido vários estudos e pesquisas que derivam da necessidade de encontrar um novo paradigma para o *marketing* que, superando os 4 Ps, tem o objetivo de vir a definir mais especificamente as alavancas de *marketing* especialmente no mundo digital que vivenciamos.

Um desses estudos levaram a que Chen em 2006, destacasse a importância atribuída ao ambiente e interação no modelo proposto pelos investigadores chineses da Universidade Nacional de Taiwan (1999), que considera 8 Ps, quatro dos quais são os Ps tradicionais, conforme podemos verificar na Figura 3 adaptada de Dominici e Seaf (2009, p.24) e traduzido pelo autor.



Figura 3. O modelo dos 8P's da Internet Marketing Mix

4.2.4 Marketing digital

Com o advento da *internet* os profissionais de *marketing* descobriram novas formas de comunicar e interagir com os seus clientes, possibilitando novos e mais eficientes métodos de promoção de bens, serviços, entidades, marcas, etc.

Passou a ser possível uma maior prospeção de informações sobre os potenciais clientes e consumidores, o que permitiu realizar melhores estudos de mercado e com isso criar, em função delas, mercados personalizados.

As organizações souberam aproveitar esses benefícios da *internet*, que lhes abriu novas perspectivas de negócio, ao conseguirem expor e publicitar os seus serviços, chegando a um número de potenciais clientes muito superior ao que teriam pelas vias tradicionais, graças à facilidade de acesso e obtenção às informações dos clientes.

A realidade digital revolucionou de tal forma o mercado que qualquer organização que se quisesse manter competitiva foi obrigada a repensar nas suas estratégias de *marketing* (Baltes, 2015).

Surge assim a necessidade para muitas empresas de adaptar a forma como gerem as relações com os seus clientes, pois a empresa tem de estar no mesmo local, à mesma hora e com a resposta que o cliente quer ouvir. Neste sentido, a utilização do *marketing* digital faz-se necessário, assumindo uma nova forma de gerir relações e de comunicar com o público alvo, de modo mais dinâmico e personalizado.

Existem várias abordagens para a construção de um plano de *marketing* digital. De acordo com a bibliografia consultada é possível destacar duas vertentes: a Metodologia dos 8P's, proposta por Conrado (2011) e o modelo SOSTAC®, proposto por Chaffey e Smith (2013).

A metodologia dos 8P's, segundo Conrado (2011) “trata de forma sistémica e cíclica todo o processo do *marketing* digital desde a pesquisa até a precisão, que é a mensuração dos resultados obtidos. Os 8P's referem-se à Pesquisa, Planeamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Precisão.”

Segundo Conrado (2011), “rádios e mídia impressa não são interativos, portanto, têm um aspeto viral muito pequeno”. Afirma o autor (2011) que “toda a comunicação tem que ser viral”, sendo esta conhecida por ser uma comunicação “boca a boca, potencializada ao extremo pela *internet*.”. Refere ainda que “uma campanha de comunicação viral depende da vontade do consumidor disseminá-la” e acrescenta que a “comunicação viral é transformar seus consumidores em divulgadores de sua marca”.

Para Conrado (2011) “atualmente, a única maneira de as empresas conseguirem chegar à maioria de seu mercado é por meio da propagação, da viralização de uma ideia.” Ora, a melhor forma de propagação é através das redes sociais dado o elevado número de utilizadores³.

O modelo SOSTAC®, é uma das metodologias mais utilizadas em todo o mundo e apresenta-se como um modelo simples de utilizar aquando da necessidade de desenvolvimento de uma estratégia ao nível do *marketing* digital. A sigla SOSTAC refere-se aos seis pontos principais deste modelo, S–*Situation Analysis* (Análise Situacional), O–*Objectives* (Objetivos), S–*Strategy* (Estratégia), T–*Tactics* (Táticas), A–*Action* (Ações) e C–*Control* (Controlo).

Após serem analisadas as duas abordagens apresentadas, constatou-se que a metodologia dos 8P's, proposta por Conrado (2011), defende a já mencionada comunicação viral para transmitir os serviços das organizações, através da propagação de um serviço, por exemplo, por meio de vídeo que alcance um enorme espectro de pessoas, de modo que elas próprias partilhem autonomamente o vídeo que foi produzido pela empresa.

³ <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Se considerarmos as limitações estatutárias, impostas pela Ordem dos Advogados já referidas, esta metodologia não se adequa ao plano de negócios que se pretende implementar.⁴ Assim, o plano mais apropriado ao caso é o de Chaffey e Smith (2013), por ser o mais abrangente, detalhado e completo.

4.2.5 *Customer Relationship Management (CRM)*

Um sistema CRM, pode-se definir como uma estratégia relacional entre a empresa e o seu cliente, sendo por isso uma especial estratégia de negócio definida numa atitude no sentido de conhecer o melhor possível o cliente para o compreender e saber o que quer, quando quer, na quantidade certa.

O cliente deve ser considerado um amigo, porque é ele que promove a existência da empresa, o volume de faturação e no mesmo sentido, o lucro que vai propiciar temporalmente, a vida útil da empresa.

A empresa, deve considerar que um sistema de auxílio à gestão de clientes, vai favorecer relacionamentos e aumentar o conhecimento, com o objetivo final de acrescentar valor ao cliente.

Segundo Wang e Fesenmaier (2006) programas eficazes de CRM são necessários para reter clientes no site e converter visitantes em clientes fiéis. Como a obtenção de novos visitantes se torna mais desafiadora, manter os utilizadores existentes é ainda mais valioso, porque a fidelização ao site reduz drasticamente o custo de manutenção do tráfego do site.

É importante perceber a utilidade do CRM e a sua relevância para o futuro, sobrevivência e sucesso das empresas. O CRM é uma combinação de processos de negócios e tecnologia, tendo por objetivo entender os clientes de uma empresa a partir de uma perspetiva multifacetada: quem são eles, o que fazem e do que gostam? Líderes da indústria entendem que o CRM é crítico para a sobrevivência das empresas, tendo em conta a exigência constante e cada vez maior por parte dos clientes. O aumento da concorrência, a globalização, o crescente custo da aquisição de clientes e a alta

⁴ Existem vários pareceres e publicações que sugerem aos advogados para serem comedidos no uso de redes sociais e respeitarem o princípio da não solicitação de clientela, como por exemplo:
<http://www.inverbis.pt/2014/forense/lib/advogados/668-oa-pede-advogados-nao-usem-facebook>
http://www.oa.pt/cd/Conteudos/Artigos/detalhe_artigo.aspx?sidc=31634&idsc=21852&ida=105524

rotatividade de clientes são questões importantes em setores tão díspares quanto serviços financeiros, telecomunicações e retalho, adaptado de (Kalakota e Robinson, 2001, p.118).

4.2.6 Servitização

Caversan, Silva, e Mello (2017) explicam que as primeiras definições do termo servitização tiveram origem em estudos sobre a oferta de pacotes mais abrangentes, combinando serviços, produtos, apoio pós-venda, conhecimento, bens e autosserviço com o intuito de agregar valor aos produtos base. Ou seja, é uma inovação nas empresas, as quais deixam de vender apenas produtos e expandem a oferta para sistemas de produto e/ou serviço, bem como benefícios que se complementam e agregam valor à oferta final para o cliente.

Assim, é importante referir que segundo n.º 1 do art.º 3 do Decreto-Lei n.º 7/04 (2004), entende-se por: “serviço da sociedade da informação⁵: qualquer serviço prestado à distância por via eletrónica, mediante remuneração ou pelo menos no âmbito de uma atividade económica na sequência de pedido individual do destinatário”.

4.2.7 Content Management System (CMS)

Armbrust et. al., Rimal e Maier, Walraven et. al. (citado por Adewojo e Bass, 2018) que a computação em nuvem fornece escalonamento: provisionamento de recursos, Infraestrutura de TI, plataformas de desenvolvimento, armazenamento de dados e aplicativos de *software* na *internet*. Recentemente, os fornecedores de *cloud computing* testemunharam um aumento no número de utilizadores atendidos por aplicativos de *software* na nuvem comumente conhecido como *Software as a Service* (SaaS). O SaaS é um modelo de computação em nuvem para aceder a aplicativos de *software* pela *internet*, elimina a instalação em infraestruturas de clientes, centraliza a manutenção e reduz o custo total de propriedade.

Existem sistemas de gestão de conteúdo, ou em inglês, *Content Management System* (CMS) que é um dos modelos de SaaS que permitem desenhar e implementar um *website* ou plataforma de *e-commerce*. Segundo Cabot (2018), um CMS é qualquer sistema que facilita a criação e a publicação de conteúdo digital. Esta categoria inclui plataformas para criar *sites* estáticos, *blogs*, fóruns, lojas *online*.

⁵ Sobre sociedade da informação, ver página n.º 7.

O mais popular CMS é o *Wordpress*, no entanto, existem outros CMS's concorrentes com semelhantes funcionalidades, tais como o *Joomla*, *Drupal*, *Shopify* e *Squarespace*, todos com uma participação no mercado muito menor.

Sessenta por cento de todos os sites que usam um sistema de gestão de conteúdos utilizam o *WordPress*, o único com uma participação de mercado de dois dígitos. “O *Joomla* fica em segundo lugar com uma participação de mercado de 6,4%.” (traduzido pelo autor de Cabot, 2018).

Na sua investigação, Adewojo e Bass (2018) utilizaram o *WordPress* como aplicativo de *benchmark* por ser um sistema de gestão de conteúdo distribuído de código aberto que é amplamente utilizado pelos internautas, para testar o desempenho dos três padrões de *multi-tenancy*⁶ obtendo excelentes resultados e que disponibiliza gratuitamente *plugins* e extensões.

Tanto o *Wordpress* como o *Joomla* através dos seus *plugins* e extensões de *e-commerce* mais conhecidos: *Woocommerce* e *VirtueMart* respetivamente permitem implementar uma plataforma à nossa medida e com as funcionalidades por nós desejadas, com um design apelativo e navegação intuitiva.

4.2.8 Questões Éticas

Existem limitações estatutárias, impostas pela Ordem dos Advogados. Como exemplo, não é permitido fazer *marketing* direto com oferta de propostas para contratação dos serviços, por ser considerado captação de clientela, proibido pela OA (al.e) n.º1 art.º 94 da Lei n.º 145/2015, 2015).

Toda a comunicação feita pela LexDoBusiness tem que obrigatoriamente conciliar as imposições estatutárias, estabelecidas pela Ordem dos Advogados, com as oportunidades que a era digital confere no relacionamento com os clientes.

Perante o exposto torna-se necessário elaborar um plano de negócio que ao mesmo tempo crie uma presença digital forte para a LexDoBusiness, aproveitando as tendências atuais, com as novas formas de comunicação cliente-empresa, e ao mesmo tempo manter um nível de relacionamento íntimo a que este setor obriga, pois envolve a revelação de

⁶ As questões técnicas citadas não fazem parte do objetivo deste projeto, razão pela qual não será aprofundado. No entanto, *multi-tenancy* é frequentemente utilizada na arquitetura SaaS, que melhora a utilização dos recursos, reduz o esforço na implantação de aplicações na nuvem e o custo total de propriedade.

informação pessoal, sem nunca descuidar, os preceitos legais, os princípios e as regras deontológicas da profissão.

A solução que se prevê mais adequada para conciliar os fatores anteriormente mencionados é o *Inbound marketing* que irá permitir promover a LexDoBusiness através de *blogs*, *e-books* gratuitos, consultas jurídicas *online* gratuitas em formato de *webinar*, cursos e vídeos, sem infringir qualquer imposição legal.

Na revisão da literatura foram sistematizados os vários conceitos importantes que servirão como base de conhecimento para transformar a ideia em negócio, sendo de seguida importante definir a metodologia a ser utilizada no projeto de investigação.

A *Design Science Research* (DSR) de Hevner (2004) é uma metodologia de pesquisa de tecnologia da informação baseada em resultados, que oferece diretrizes específicas para avaliação e iteração em projetos de pesquisa.

Para Hevner (2004, p.83) a DSR é inerentemente um processo de resolução de problemas tem por base sete diretrizes: “ **Diretriz 1:** Design como um artefacto; **Diretriz 2:** Relevância do Problema; **Diretriz 3:** Avaliação de Projeto; **Diretriz 4:** Contribuições de Pesquisa; **Diretriz 5:** Rigor da Pesquisa; **Diretriz 6:** Design como uma pesquisa; Processo; **Diretriz 7:** Comunicação de Pesquisa.”

A DSR envolve construir, investigar, validar e avaliar artefactos, tais como constructos, arcabouços, modelos, métodos e instâncias de sistema de informações, a fim de resolver novos problemas práticos (Bax, 2015).

Hevner (2007) desenvolveu “Uma visão de três ciclos da pesquisa em ciências do design”, conforme se pode observar na Figura 4 adaptada por Bax (2015).

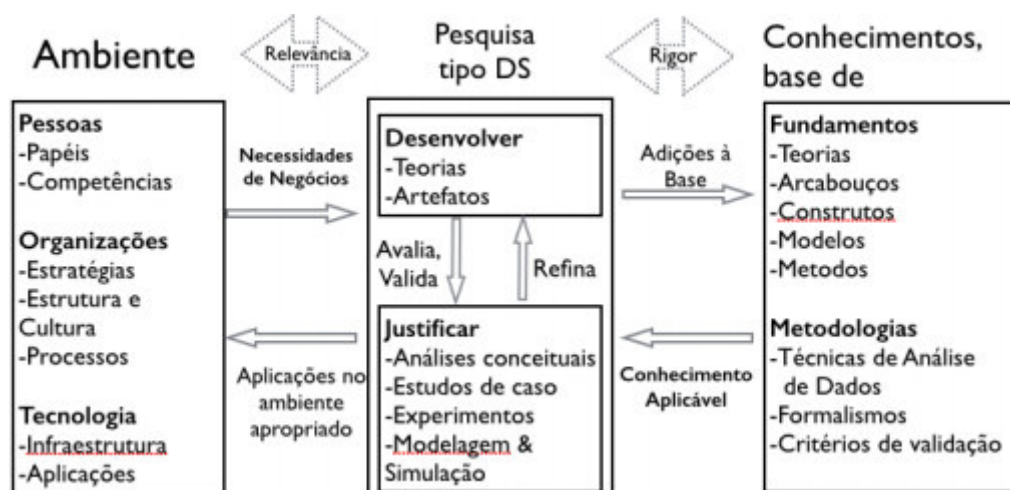


Figura 4. Três ciclos DSR de Hevner

O **ciclo de relevância** insere os requisitos do ambiente contextual na pesquisa e introduz os artefactos de pesquisa nos testes de campo ambientais (Bax, 2015).

O **ciclo de design** suporta um ciclo mais restrito de atividade de pesquisa para a construção e avaliação de artefactos e processos de design (Bax, 2015).

O **ciclo de rigor** fornece o conhecimento científico passado ao projeto de pesquisa para assegurar a sua inovação (Bax, 2015).

Em 2012, Hevner e Chatterjee desenvolveram uma lista de verificação a fim de garantir que os projetos a desenvolver pelos pesquisadores abordem os principais aspetos da DSR:

- 1- “Qual é a questão de pesquisa (design requisitos)?”;
- 2- “Qual é o artefacto? Como é o artefacto representado?”;
- 3- “Quais os processos de design (heurística de pesquisa) a ser usado para construir o artefacto?”;
- 4- “Como estão os artefactos e os processos de design? fundamentada pela base de conhecimento? Quais teorias, se alguma, suportam o design de artefactos e o processo de design?”;
- 5- “Quais as avaliações são realizadas durante os ciclos internos de projeto? Quais as melhorias de design são identificadas durante cada ciclo de design?”;
- 6- “Como é o artefacto introduzido no ambiente de aplicativos e como é testado em campo? Quais as métricas que irão ser utilizadas para demonstrar utilidade e melhoria de artefactos em relação a artefactos anteriores?”;
- 7- Que novo conhecimento é adicionado à base de conhecimento e de que forma (por exemplo, literatura revisada por pares, meta-artefactos, nova teoria, novo método)?
- 8- “A questão de pesquisa foi satisfatoriamente abordada?” traduzido de (Hevner e Chatterjee, 2012, p.20).

Na Figura 5 traduzida por (Bax, 2015) e adaptada pelo autor, podemos observar onde se enquadra as oito questões da lista de verificação dos três ciclos DSR (Hevner e Chatterjee, 2012, p.20).

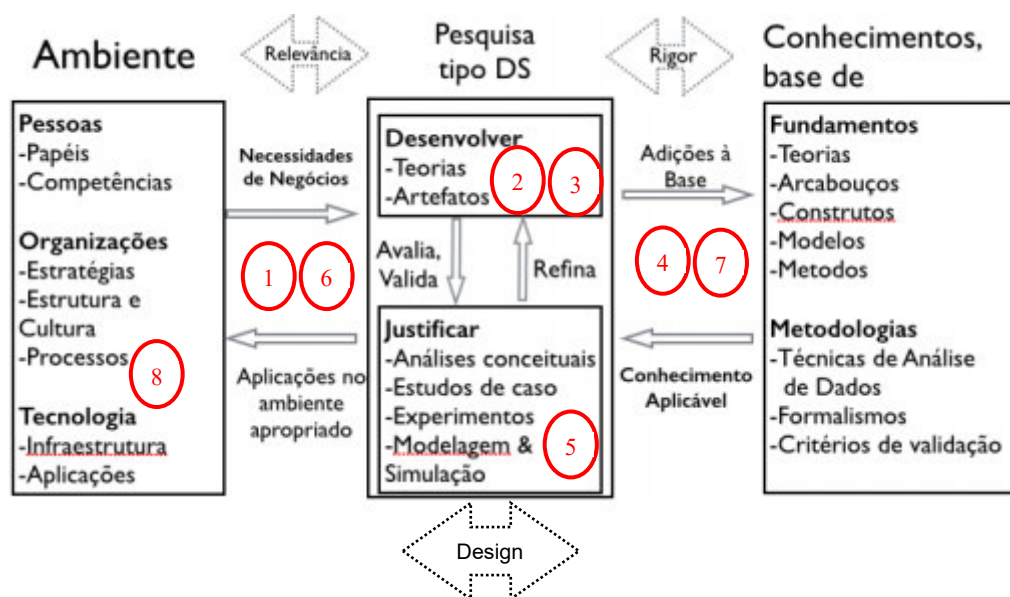


Figura 5. Oito questões da lista de verificação nos três ciclos DSR de Hevner.

Wieringa (2009) considera a DSR, como projetos de resolução de problemas. Este autor faz a distinção entre tipos de problema: os “problemas práticos” exigem uma mudança no mundo para satisfazer as necessidades humanas, e os “problemas do conhecimento”, que obriga à mudança do nosso conhecimento sobre o mundo.

Considerando que a DSR proposta por Hevner (2007) possibilita a integração de dois tipos de problemas de naturezas distintas, referidos por Wieringa (2009), sob o mesmo processo metodológico, foi por esta razão considerada a DSR a metodologia mais adequada para este projeto. Para melhor entendimento, a LexDoBusiness pretende por um lado aperfeiçoar serviços já existentes no mercado e oferecer uma solução que congregue vários serviços numa plataforma colaborativa *online*, e por outro lado, adquirir continuamente, no espaço ambiente de Hevner (2007) o conhecimento necessário (conceitos, fatos, causas e efeitos) que permitam desenhar o melhor serviço para os seus clientes.

Para se atingirem os objetivos, é necessária a recolha de dados secundários externos presente nas plataformas INE, PORDATA, RCAAP, RACIUS, bem como a recolha de dados primários através de uma pesquisa primária semiestruturada divulgada nas redes sociais e dirigida a clientes e contatos profissionais da advogada Cristiane de Souza Reis.

1 Problemas Práticos e de Conhecimento - DSR

Segundo Laudon e Traver (2018) um modelo de negócio é um conjunto de atividades planeadas desenhadas de forma a resultar em lucro num mercado e descreve a forma como o negócio é feito para gerar retorno e criar valor. Estes autores elencam oito elementos de um modelo de negócio: proposta de valor; modelo de receita, oportunidade de mercado; ambiente competitivo; vantagem competitiva; estratégia de mercado; desenvolvimento organizacional e equipa de gestão ilustrados na Figura 6.

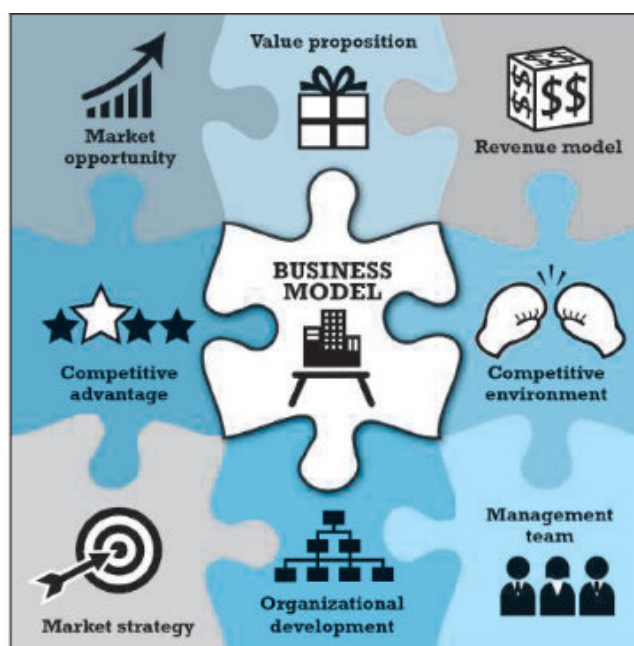


Figura 6. Os oito elementos do modelo de negócio

Estes oito elementos complementam o *model canvas* já abordado no capítulo I no ponto 4 - Modelo de negócio, onde é apresentado na Figura 1, os nove elementos de Osterwalder e Pigneur (2011).

O projeto que aqui se propõe segue ambos os autores atrás referidos no que concerne ao modelo de negócio. No entanto, antes de se abordar o modelo de negócio apresentam-se as quatro fases que consta no IAPMEI (2016b, p.27): ideia; modelo de negócio; plano de negócios e negócio empresa já implementada, ilustradas na Figura 7 para melhor esquematização.

Este projeto pretende ajudar à concretização futura da quarta fase, ou seja, a implementação do negócio/empresa com a respetiva plataforma eletrónica.

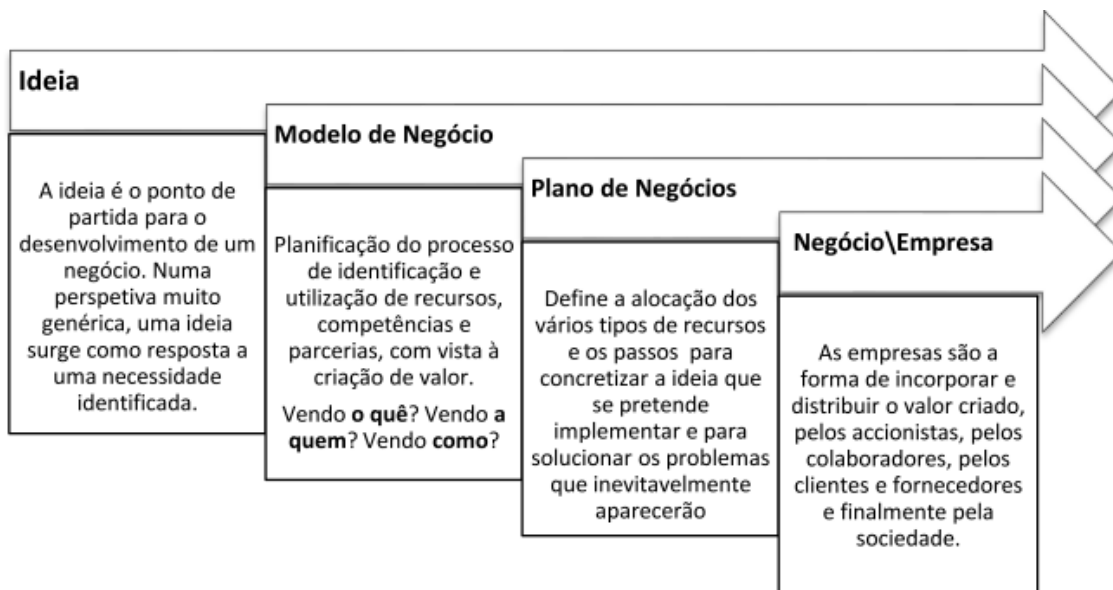


Figura 7. Quatro fases de um projeto empresarial

1.1 A ideia – O Conceito Inicial

A LexDoBusiness pretende ser uma plataforma eletrónica, B2B, na área de consultadoria, focada no desenvolvimento do empreendedorismo com apoio nas áreas da informática, contabilística, fiscal e jurídica.

O objetivo principal da LexDoBusiness será trabalhar para todos aqueles, que tenham o interesse em criar um negócio em território nacional, independentemente da sua formação, cultura, religião ou nacionalidade.

A visão, será permitir que qualquer pessoa tenha uma verdadeira oportunidade para perseguir o seu sonho empreendedor. A missão será a transformação de ideias em negócios de sucesso, aproveitando o potencial empreendedor de cada um.

A prestação dos serviços da LexDoBusiness vai desde a capacitação dos empreendedores, através de formação online e presencial, a estruturação de ideias em projetos e o acompanhamento da empresa ao longo do seu ciclo de vida.

Com uma equipa multidisciplinar que irá prestar o apoio necessário na área jurídica, mediação de conflitos, contabilística, fiscal e informática através do desenvolvimento do *website* da empresa e a sua hospedagem.

Atualmente é comum as empresas contratarem serviços a outras empresas. Vive-se um momento de servitização. No entanto, os serviços estão dispersos e é necessário contratar várias empresas para cada tipo de serviço, perdendo-se imenso tempo na negociação de contratos e em deslocações.

A LexDoBusiness tem a solução para a referida dispersão de serviços e assim reduzir custos e tempo, apresentando um vasto leque de serviços que podem ser encontrados num só lugar, conforme se pode verificar na “flor de serviços” da Figura 8.

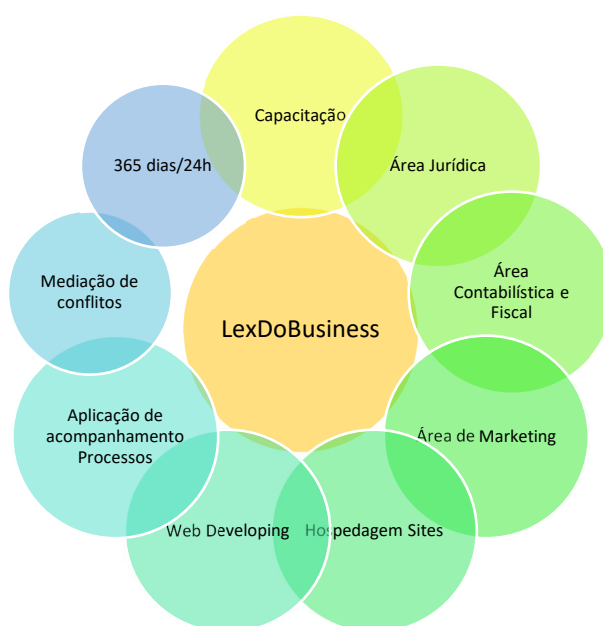


Figura 8. Os principais serviços da LexDoBusiness

A LexDoBusiness tem a vantagem de reunir as áreas fundamentais para o sucesso de uma empresa, num só lugar (plataforma eletrónica), numa só empresa.

1.2 Modelo, plano e o negócio

O objetivo principal deste projeto é a concretização da ideia, apresentada no ponto anterior, numa empresa de sucesso, para isso objetiva-se a transformação da ideia num modelo de negócio, bem como elaborar o plano de negócio adequado que permita implementar uma empresa de acordo com a ideia e expectativas iniciais.

O modelo de negócio terá como ponto de partida Portugal, em razão do público-alvo da LexDoBusiness serem PME's nacionais. No entanto, e tendo em conta que cerca de 50% dos clientes da advogada Cristiane de Souza Reis que integrará, a LexDoBusiness, entra

em contato a partir do estrangeiro, é fundamental garantir a prestação de serviços a esses mercados.

Segundo o IAPMEI a internacionalização de um negócio doméstico *online* é quase imediata, “Quando o negócio doméstico foi criado numa plataforma *online*, a sua internacionalização pode ser quase imediatamente garantida. No caso limite do desenvolvimento e distribuição de aplicações informáticas, a acessibilidade a mercados externos pode estar garantida sem grandes adaptações.” (IAPMEI, 2016b, p.82).

Desta forma e de acordo com o atrás referido, está assim assegurado a comunicação, acesso e manutenção dos clientes estrangeiros.

2 Desenho da Investigação – Modelo de Processos DSR

Nesta secção será apresentado o desenho da investigação, nomeadamente o modelo de processos da DSR, o problema de investigação, as respetivas variáveis e as dimensões de análise.

2.1 Modelo de Processos da DSR

O modelo de processo DSR desenvolvido por Vaishnavi, Kuechler, e Petter (2012) explica claramente as etapas principais que serão utilizadas no desenvolvimento deste projeto. Cada passo do processo ilustrado na Figura 9 adaptado de Vaishnavi, Kuechler, e Petter (2012), serão desenvolvidos no Cap. III – Aplicação dos Três Ciclos de Hevner.

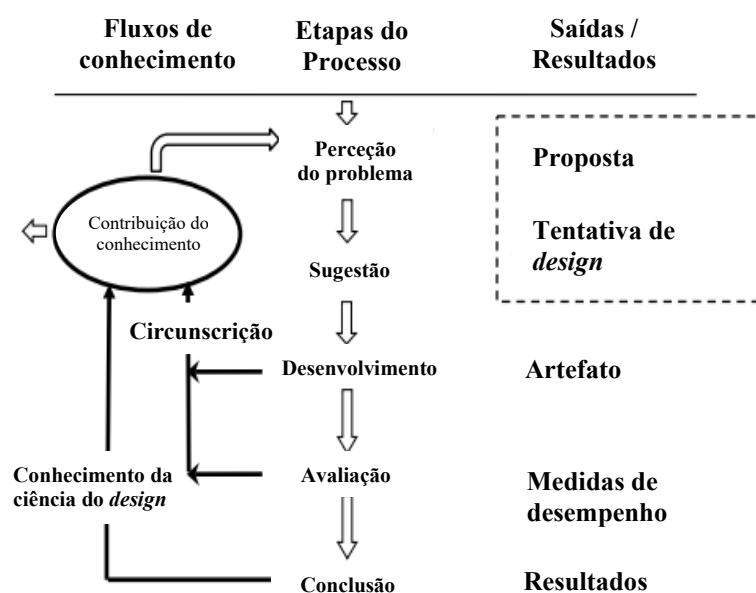


Figura 9. Modelo de Processos da DSR

2.2 Problema de Investigação

Com base na revisão de literatura realizada no Capítulo I e considerando o objeto de estudo, que é a avaliação do grau de aceitabilidade da contratação de serviços jurídicos, exclusivamente através de uma plataforma online, definiu-se o seguinte problema de investigação: verificar se os clientes preferem contratar advogados com escritórios físicos.

2.3 Definição das variáveis / dimensões de análise

Com a finalidade de verificar o problema de investigação recorreu-se novamente à pesquisa bibliográfica *online* de forma a validar as variáveis que serão utilizadas no questionário. No entanto, tendo em conta a especificidade da LexDoBusiness não foi possível encontrar literatura de relevo que permitisse cientificamente suportar o questionário apresentado no Cap. III - seção 1.2.1.

Assim, serão analisados os vários componentes do modelo de negócio da LexDoBusiness, bem como a dimensão relativa aos aspetos e serviços considerados mais relevantes pelos potenciais utilizadores da plataforma, bem como o grau de aceitação de serviços jurídicos exclusivamente *online*.

Esta análise justifica-se tendo em conta que o setor da advocacia é tradicionalista em contraste com o que a LexDoBusiness pretende ser. Por esta razão, a intenção é perceber

se os clientes estão dispostos a contratar serviços jurídicos via *web* e até que ponto a transformação digital influenciou os clientes que procuram, por exemplo, um advogado. Para isso será necessário obter resposta a algumas questões. Para o efeito foi utilizada uma escala de Likert com cinco níveis (1=“Discordo Totalmente”; 2=“Não Concordo”; 3=“Não Concordo Nem Discordo”; 4=“Concordo”; 5=“Concordo Totalmente”):

- Entende que a prestação de serviços jurídicos tem que obrigatoriamente exigir o encontro físico entre advogados e clientes?
- Considera fundamental um advogado(a) ter um escritório físico para que possa atender os seus clientes?
- Considera mais cómodo ser atendido por um advogado(a) via web (ex: Skype)?

3 Tipo, técnica de amostragem e dimensão da amostra

Tendo como objetivo testar a aceitação da prestação de serviços jurídicos totalmente *online*, foi realizado um questionário *online*. O **tipo** de abordagem utilizado nesta investigação foi a quantitativa, através da **técnica** de amostragem não probabilística por conveniência (Isabel et al., 2014, p.189).

O **alcance da amostra** incidiu na área geográfica de Portugal e Brasil, no setor de atividade da advocacia.

A **população alvo de estudo** é o universo de clientes e os contatos da advogada⁷, com atuação em Portugal e no Brasil, bem como dos seus parceiros, todos maiores de 16 anos.

4 Método de recolha de dados

Neste projeto os métodos que foram utilizados para a recolha de dados são do tipo inquérito por meio do instrumento questionário (Maria, Berto, e Nakano, 2000) e através da pesquisa de dados secundários externos.

Tendo em conta que o mercado luso-brasileiro é o prioritário para a LexDoBusiness para ajudar a criar um negócio em território nacional, primeiramente foi realizado uma estimativa do mercado nacional recorrendo-se para isso, a **dados secundários externos**

⁷ Cristiane de Souza Reis

presentes nas plataformas do INE e PORDATA que permitirão aferir o mercado total, disponível e alvo.

Em seguida, procedeu-se à recolha de dados através de um inquérito por meio de um **questionário *online*** semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, dirigido aos clientes e contatos de uma rede de advogados, com recurso a escalas de Likert.R (1932).

5 Estratégia para análise de dados

A estratégia utilizada será a análise dos dados qualitativos obtidos nos questionários *online* como a variação de interesse nos vários serviços que se pretende implementar na LexDoBusiness e o grau de aceitação de serviços jurídicos exclusivamente *online* sem a necessidade de existência de escritório físico, consoante a localização, grau de instrução/habilitações, faixa etária e género.

Para realizar a estimativa de mercado, de grande importância para todos os negócios, foram analisados dados secundários em fontes como o INE, PORDATA e RACIUS.

CAPÍTULO III – APLICAÇÃO DOS TRÊS CICLOS DE HEVNER NO PLANO DE NEGÓCIOS

Uma vez definida a metodologia no capítulo anterior, cabe, neste momento, decidir como aplicar a DSR de Hevner (2004) no plano de negócios da LexDoBusiness, tendo como referência a estrutura base de plano de negócios do IAPMEI (2016a), conforme Tabela 3.

Tabela 3. Estrutura do Plano de Negócios da LexDoBusiness com a aplicação dos três ciclos de Hevner

<i>Estrutura Base Plano Negócios IAPMEI (2016a)</i>	<i>Três ciclos DSR de Hevner (2007)</i>
1. <i>Sumário executivo;</i> 2. <i>O histórico da Companhia e/ou dos promotores;</i>	Espaço do Conhecimento Base – Ciclo de Rigor
3. <i>O mercado subjacente;</i>	Espaço Ambiente – Ciclo de Relevância
4. <i>A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;</i> 5. <i>O Projeto/ Produto/ Ideia</i> 6. <i>Estratégia Comercial;</i> 7. <i>Gestão e controlo do negócio;</i> 8. <i>Investimento necessário;</i> 9. <i>Projeções Financeiras / Modelo Financeiro.</i>	Espaço <i>Design Science Research</i> – Ciclo de <i>Design</i>

1 Espaço Ambiente – Ciclo de Relevância

Como também foi referido no Cap. II, o objetivo da *Design Science Research* (DSR) é desenvolver soluções baseadas em tecnologia para problemas importantes e relevantes para empresas e instituições (Hevner, 2004). Partindo deste conceito a aplicabilidade da DSR na criação de um plano de negócio para a LexDoBusiness é a mais adequada.

Verificar através da pesquisa de dados quais os requisitos do ambiente contextual necessários para a implementação da LexDoBusiness, é a proposta do autor nos próximos pontos.

1.1 Dados secundários externos – Mercado Subjacente

Tendo em consideração que se pretende alcançar não só os empreendedores nacionais, mas também os estrangeiros, principalmente os brasileiros, é importante que a estimativa de mercado da LexDoBusiness reflita dados de ambos os países.

Assim, foram consultadas as bases de dados do INE, PORDATA e estatísticas sobre o mundo empresarial em Portugal do Observatório da plataforma *online* da RACIUS que serviram de fonte para a obtenção de dados externos secundários.

De acordo com a IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação (2016, p.6) «o mercado é a “arena” onde os planos da empresa irão ser levados a cabo. É muito importante definir o mercado para o novo produto em termos de dimensão, estágio de desenvolvimento, tipos de clientes e de competidores.»

Importa então definir que a proposta que aqui se apresenta opera no B2B, na área da consultoria, abrangendo as áreas da informática, contabilística, fiscal e jurídica.

Em razão da concorrência, todas as empresas para terem vantagens competitivas sobre as outras necessitam das áreas atrás referidas.

O **estádio de desenvolvimento** deste mercado, encontra-se em fase de crescimento, tendo em conta que atualmente cada vez mais as empresas contratam serviços de outras empresas.

O **tipo de clientes** que se pretende alcançar são principalmente os futuros empresários que não tem tempo a perder com questões burocráticas, legais, contabilísticas e fiscais para a criação da empresa e pretendem colocar o mais rápido possível em prática as suas ideias.

Este tipo de clientes pretende um produto “chave-na-mão”, e por isso, necessita de um acompanhamento direto desde a criação da empresa até à publicitação do seu website.

Em relação à **concorrência**, não existe em Portugal concorrentes diretos, visto que não se conhece uma plataforma que congregue as áreas aqui apresentadas numa única plataforma *online*.

1.1.1 Mercado Total

Portugal tem assistido, nos últimos dois anos, a um aumento de imigrantes que procuram o nosso país para aqui se estabelecerem, conforme podemos constatar em dados apurados na PORDATA (2018f) em que é possível verificar um saldo migratório positivo de 11.600 imigrantes.

Se considerarmos a população estrangeira com estatuto legal de residente no nosso país verifica-se que são os brasileiros que mais procuram o nosso país para aqui se

estabelecerem, conforme os dados obtidos na PORDATA (2018c) que indicam que 104.504 cidadãos brasileiros obtiveram em 2018 autorização de residência.

Ainda, segundo os dados obtidos na mesma plataforma, existem 10.283.822 portugueses residentes em Portugal, segundo o PORDATA (2018e), dos quais 5.232 mil são considerados população ativa PORDATA (2018b) e 5.031 mil são considerados a população inativa PORDATA (2018d).

Ambas as populações são potenciais clientes, considerando que tanto a população ativa pode pretender trocar de emprego e criar o seu próprio negócio, como parte da população inativa⁸, que pode ter uma ideia de negócio e decidir concretizá-la, passando à ativa. É importante compreender que os imigrantes procuram uma oportunidade no nosso país para construir uma vida melhor e concretizarem os seus sonhos e, alguns deles, buscam também empreender.

1.1.2 Mercado Disponível

Pequenos, médios empresários e população em atividade informal a ser regularizada, que desejem utilizar a *internet* como meio de iniciação e expansão da atividade empresarial.

Segundo, ainda os dados disponibilizados até 2018, no Instituto Nacional de Estatística, (2020), existem 1.295.299 PME's em Portugal.

No relatório anual “Empresas em Portugal – 2018” publicado pelo Instituto Nacional de Estatística (2020), no ano de 2018 existiam em Portugal 1.295.299 empresas, das quais 67,4 % eram empresas individuais e 32,6 % sociedades. Observa-se um crescimento do número de constituição de empresas individuais e sociedades, pessoal ao serviço e aumento do volume de negócios face a 2017, conforme se pode verificar na Figura 10.

⁸ A aceção dos termos população ativa e inativa foi extraída do site do PORDATA, de modo a trazer ao presente projeto, critérios objetivos para fixação desses termos. Assim, é importante referenciar que o PORDATA define como inativo quem não está empregado, nem desempregado, como é o caso da “população estudantil, doméstica e reformada”, sendo assim considerada independentemente da faixa etária e que, no momento da “referência não pode ser considerada economicamente ativa” PORDATA (2018d).



Figura 10. Empresas em Portugal 2018

1.1.3 Mercado Alvo

Primeiramente é importante referir que foi difícil obter dados secundários atualizados das empresas. Por um lado, ao realizar-se a pesquisa do número de empresas existentes em Portugal verificou-se que a plataforma RACIUS (2020) era a única que apresentava valores referentes ao ano 2020, enquanto que o INE e a PORDATA apresentavam dados de 2018. Ao confrontar os dados de 2018, destas três fontes, verificou-se que a plataforma RACIUS apresenta 702.564 empresas (Figura 11) enquanto que o INE e a PORDATA apresenta 1.295.299 empresas (Tabela 4).

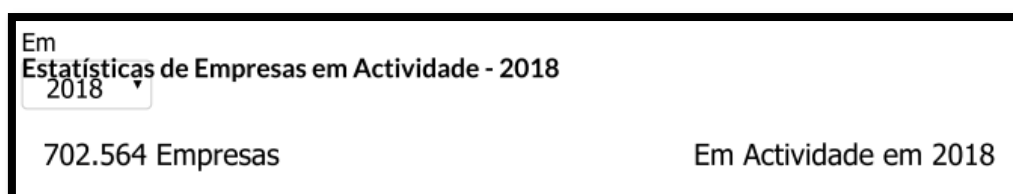


Figura 11. Estatísticas Empresas em atividade 2018

Ao ser verificada esta divergência nos dados, optou-se pelas fontes da INE e PORDATA, por estas serem consideradas estatísticas oficiais e mais fiáveis.

Com a publicação “Empresas em Portugal 2018”, o Instituto Nacional de Estatística (INE) atualiza e complementa os principais indicadores estatísticos caracterizadores da estrutura e evolução do setor empresarial não financeiro em Portugal, para o ano de 2018, obtidos a partir do Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE). Ainda nesta edição, o INE atualiza informação sobre grupos de empresas, integrando várias fontes de dados estatísticos. O SCIE resulta de um processo de integração da informação estatística sobre empresas, baseado em dados administrativos, com particular destaque para a Informação Empresarial Simplificada (IES). Esta informação é complementada, por um lado, com dados

para as empresas individuais provenientes do Ministério das Finanças e, por outro, com informação do Ficheiro de Unidades Estatísticas do INE.” (Instituto Nacional de Estatística, 2020, p.3)

De acordo com a PORDATA (2018a), tem-se assistido nos últimos anos, desde 2013, à crescente constituição de empresas em Portugal. Em 2018 havia 1.294.037 pequenas e médias empresas e 1.262 grandes empresas, conforme se pode observar na Tabela 4 (PORDATA ,2018a).

Estes dados indicam que se vivencia, em Portugal, a estabilidade económica, pelo que será o momento favorável para a LexDoBusiness promover e apresentar os seus serviços.

Tabela 4. Total de Empresas e por dimensão

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2010	1.168.265	1.167.168	1.097
2011	1.136.256	1.135.153	1.103
2012	1.086.915	1.085.894	1.021
2013	1.119.447	1.118.427	1.020
2014	1.147.154	1.146.119	1.035
2015	1.181.406	1.180.331	1.075
2016	1.214.206	1.213.107	1.099
2017	1.260.436	1.259.234	1.202
2018	1.295.299	1.294.037	1.262

Empresas: total e por dimensão
Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas
Integradas das Empresas
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2020-02-14

Importa primeiramente clarificar o que a empresa, neste caso a LexDoBusiness, pretende alcançar com o plano a ser desenvolvido e qual o mercado alvo que pretende atingir. Para isso, será utilizado a metodologia SMART (Doran, 1981), pois permite estabelecer as metas e objetivos, devendo eles serem específicos, mensuráveis, exequíveis, realistas e com prazos definidos.

Assim, perante todos os dados estatísticos recolhidos, é objetivo SMART da LexDoBusiness conquistar inicialmente, no primeiro ano de atividade, 0,007% do mercado das PME's nacionais, constituídas ou não por estrangeiros, ou seja, cerca de 91 empresas⁹, o que significa, em média contratualizar todos os meses com cerca de 8 empresas¹⁰. Se a cada uma das 91 empresas, a LexDoBusiness faturar no primeiro ano, em média, 3.500,00€ em serviços, obtém-se uma faturação de 318.500,00€ (trezentos e dezoito mil e quinhentos euros).

1.2 Dados Primários

Denominam-se de dados primários ou diretos, os obtidos de fontes como por exemplo os consumidores, leitores, telespectadores, etc., e que nunca foram recolhidos, categorizados e analisados (Isabel et al., 2014, p.35).

1.2.1 Instrumento de recolha de dados - Questionário

Como já foi referido no Cap.II – seção 2.3, tendo em conta a especificidade do negócio que se pretende implementar na LexDoBusiness, nomeadamente no setor da advocacia, não foi possível encontrar, após pesquisa bibliográfica online, literatura de relevo nem questionários adequados para o objetivo do estudo. Assim, o instrumento utilizado para a realização do inquérito foi através da criação de um questionário na plataforma *online* da *Google Forms*.

1.2.1.1 Introdução e objetivos gerais

O questionário desenvolvido tem como objetivo avaliar o grau de aceitabilidade da contratação de serviços jurídicos, exclusivamente, através de uma plataforma *online*.

Apesar da LexDoBusiness pretender prestar outros serviços, nomeadamente os contabilísticos, tributários e tecnológicos, só os serviços jurídicos serão avaliados porque consideramos que de todos, o setor da advocacia é o mais tradicionalista, razão pela qual, a maior parte dos clientes sentem a necessidade (tangibilidade) de recorrer aos estabelecimentos jurídicos físicos.

⁹ O valor de 91 empresas foi arredondado de 90,58, após a obtenção de 0,007% sobre 1.294.037 empresas.

¹⁰ O valor de 8 empresas foi arredondado de 7,583, após a divisão de 91 empresas por 12 meses.

Assim, objetiva-se confirmar que os clientes declinam a prestação de serviços jurídicos exclusivamente *online*, confirmando o problema de investigação formulado no Cap.II em 2.2.

A razão pela qual os clientes ainda sentem ou não a necessidade de estarem frente-a-frente com advogados não é objeto desta pesquisa.

O questionário está dividido em duas partes e estima-se que uma pessoa comum responda na sua totalidade (14 questões) em menos de três minutos.

Importa ainda referir que para garantir o anonimato, em nenhum momento foram solicitados dados dos inquiridos.

1.2.1.2 Objetivos específicos

Nesta seção será apresentado o objetivo de cada uma das questões do questionário:

1. Num primeiro contato com advogados qual o canal preferido para ser atendido?

O objetivo é aferir qual o meio (canal) que os clientes preferem na primeira abordagem/contato para exporem a sua situação/problema aos advogados.

Esta primeira pergunta servirá de introdução às restantes que permitirão verificar o grau de aceitabilidade da prestação de serviços jurídicos exclusivamente online.

Nesta questão aberta, o inquirido apenas pode escolher uma das seis respostas possíveis, sendo que a última opção é de livre resposta: 1=“Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc)”;

2=“Telefone”; 3=“E-mail”; 4=“Chat”; 5=“ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)”;

6=“Outra”.

2. Após o primeiro contato com advogados, qual o canal preferido para ser atendido até o seu problema ficar resolvido?

Esta questão complementa a pergunta n.º 1. A intenção aqui é descobrir se existem diferentes abordagens, consoante se trate do primeiro ou restantes contatos com os advogados.

Nesta questão do tipo aberta, o inquirido pode escolher várias opções dentro das seis respostas possíveis. Mais uma vez, a ultima opção possibilita ao inquirido dar a sua opinião livremente: 1=“Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc)”;

2=“Telefone”; 3=“E-mail”; 4=“Chat”; 5=“ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)”;

6=“Outra”.

Caso a maioria dos entrevistados optem por "Presencialmente" nas duas primeiras perguntas, contribuirá para comprovar que o problema de investigação formulado está confirmado.

- 3. Entende que a prestação de serviços jurídicos tem que obrigatoriamente exigir o encontro físico entre advogados e clientes?**
- 4. Considera fundamental que os advogados possuam um escritório físico para atender os seus clientes?**

As perguntas nº 3 e 4 são do tipo fechadas e foram intercaladas de diferente forma com o intuito de auxiliar a aferir o grau de aceitabilidade da contratação de serviços jurídicos exclusivamente online.

Recorreu-se a uma escala de Likert.R (1932) de cinco pontos ou cinco níveis de concordância e restringiu-se a escolha, a apenas uma, entre: 1="Discordo Totalmente"; 2="Não Concordo"; 3="Não Concordo Nem Discordo"; 4="Concordo"; 5="Concordo Totalmente".

- 5. Considera mais cómodo ser atendido por um advogado(a) via web (ex: Skype)?**

Esta questão do tipo fechada serve para controlo das restantes. O objetivo é confirmar se os clientes estarão dispostos a terem consultas jurídicas via web, bem como aferir o quanto se sentem confortáveis (grau de aceitabilidade) em expor os seus problemas em plataformas online.

Mais uma vez, foi utilizada uma escala de Likert.R (1932) de cinco pontos ou cinco níveis de concordância e restringiu-se a escolha, a apenas uma, entre: 1="Discordo Totalmente"; 2="Não Concordo"; 3="Não Concordo Nem Discordo"; 4="Concordo"; 5="Concordo Totalmente".

- 6. A que áreas/especialidades da advocacia já precisou de recorrer?**

As respostas a esta questão possibilitarão verificar quais as áreas/especialidades da advocacia mais requisitadas pelos inquiridos e assim permitirá que a LexDoBusiness dirija os seus recursos e esforços para ir de encontro às necessidades dos clientes apresentando a melhor proposta de valor.

Os inquiridos podem optar por várias opções entre: 1="Administrativo"; 2="Ambiental"; 3="Bancário e Financeiro"; 4="Consumo"; 5="Criminal"; 6="Família e Menores"; 7="Fiscal"; 8="Imobiliário"; 9="Internacional e Migratório"; 10="Insolvência e recuperação de empresas"; 11="Propriedade Intelectual, Industrial e da Concorrência"; 12="Societário"; 13="Sucessório";

14="Trabalho"; 15="Nenhum"; 16="Outra". A última opção possibilita ao inquirido dar a sua opinião livremente e por isso a questão n.º 6 é do tipo aberta.

7. Para além dos serviços jurídicos, quais os profissionais/serviços considera importantes uma empresa contratar?

Esta questão pretende avaliar os serviços que os entrevistados consideram que deve uma empresa contratar.

Também permitirá verificar o grau de aceitabilidade dos serviços que a LexDoBusiness se propõe oferecer. Consoante as respostas pode ser necessário adequar a "flor de serviços" (Figura 8) às necessidades dos clientes.

Nesta questão, os inquiridos podem optar por várias opções entre: 1="Contabilista"; 2="Desenho e desenvolvimento de sites"; 3="Educação / Formação para empresas"; 4="Especialista em tecnologia"; 5="Fiscalista"; 6="Hospedagem de sites"; 7="Mediador de conflitos / Negociador"; 8="Marketing"; 9="Publicidade"; 10="Plataforma online que permite acompanhar os seus processos/casos/situações expostas"; 11="Apoio 365 dias, 24 horas por dia em todas as áreas descritas"; 12="Nenhum"; 13="Outra". A última opção possibilita ao inquirido dar a sua opinião livremente e por isso a questão n.º 7 é do tipo aberta.

A parte final do questionário, tem como objetivo a recolha de indicadores sociodemográficos, educativos e profissionais. As sete variáveis que a constituem permitem caracterizar os indivíduos que responderam a este questionário.

A **questão n.º 8** é do tipo aberta, só com uma possibilidade de resposta e está relacionada com a variável Género. Daqui resultará a definição do número de respostas consoante o sexo (1="Masculino"; 2="Feminino"; 3="Outra").

A **questão n.º 9** é do tipo fechada e só com uma possibilidade de resposta. Prende-se com a variável Escalão Etário e permitirá categorizar as respostas consoante a idade, bem como as tendências de resposta consoante o seguinte escalão etário: 1="16-25 anos"; 2="26-35 anos"; 3="36-45 anos"; 4="46-55 anos"; 5="56-65 anos"; 6="mais de 65 anos".

A **questão n.º 10** é do tipo fechada e só com uma possibilidade de resposta. Atribuída à variável Ocupação resultará a distribuição das respostas que permitirá aferir a condição profissional (1="Estudante"; 2="Empregado"; 3="Desempregado"; 4="Reformado").

A **questão n° 11** é do tipo fechada e só com uma possibilidade de resposta. A variável Personalidade Jurídica permite verificar se os inquiridos são clientes particulares ou se têm empresas já constituídas. Possibilitará desenhar e dirigir os serviços para 1="pessoas singulares" ou 2="pessoas coletivas".

A **questão n° 12** é do tipo fechada, só com uma possibilidade de resposta, prende-se com a variável Nível de Instrução e possibilita verificar a distribuição das respostas pelos níveis pré-definidos de habilitações e respetivas tendências de resposta (1="Básico"; 2="Secundário"; 3="Ensino Superior").

A **questão n° 13** é do tipo aberta, só com uma possibilidade de resposta, relacionada com a variável Nacionalidade permitirá categorizar as respostas pelos países de origem. Na hora de decidir quais os países deveriam aparecer como opções nesta questão foi tido em consideração os dados da (PORDATA, 2018c) que indica os estrangeiros em maior número no nosso país e apenas por uma questão de organização foram ordenados alfabeticamente e listados da seguinte forma: 1="Alemanha"; 2="Brasil"; 3="Espanha"; 4="França"; 5="Inglaterra"; 6="Portugal"; 7="Outro".

Por fim, a **questão n° 14** é do tipo aberta, só com uma possibilidade de resposta, resultará na definição da distribuição das respostas pela variável Distrito ou Região de Origem e respetivas tendências de resposta.

Como opções são apresentados os 18 distritos de Portugal Continental, ordenados alfabeticamente (1="Aveiro";...;18="Viseu") e as duas regiões autónomas (19="Região Autónoma dos Açores"; 20="Região Autónoma da Madeira") e a última opção (21="Outra" visava ser utilizada por os estrangeiros ou não residentes).

Por último, importa referir que a questão n.º 13 é totalmente independente da questão n.º 14, ou seja, o(s) inquirido(s) podem, por exemplo, indicar que a sua nacionalidade é brasileira e, no entanto, estarem a responder do distrito do Porto.

1.2.1.3 Método de Divulgação

Importa inicialmente, referir que se considerou que qualquer pessoa poderá vir a ser um futuro cliente da LexDoBusiness e por isso este questionário foi dirigido a maiores de 16 anos, independentemente de terem ou não contratado serviços jurídicos ou de terem empresas constituídas.

O questionário intitulado “LexDoBusiness” (apêndice I) foi criado através do aplicativo online *Google Forms* e foi divulgado na rede social *Facebook* e nos aplicativos de mensagens instantâneas *WhatsApp* e *Facebook Messenger*, entre 21/01/2020 a 09/02/2020, durante 20 dias.

Para aumentar a probabilidade de obter mais respostas, o questionário “LexDoBusiness” foi partilhado em grupos do *Facebook* portugueses e brasileiros relacionados com empreendedores e empresas, tais como: “Negócios ao minuto”; “Divulgação de Produtos, Serviços, Empresas e páginas”; “Empresários em Portugal”; “Pequenas empresas Grandes Negócios”; “Empreender e Inovar”; “Empresas”; “Pequenas e Médias Empresas de Espinho”; “Empreender <3 Amor e Desafio”; “Empreender na Educação”; “Empresas e Empresários de Portugal”; “MEI, Micro Empresas, Empresários e Profissionais do Brasil”; “Empreender por Trás-os-Montes e esse Douro acima”; “Empreender e Crescer”; “Empreender com Produtos Físicos e Digitais”; “Pequenas Empresas em Gaia e restante Grande Porto”; “Empresas, Empresários e Autônomos”.

Com o propósito de obter ainda mais respostas foi também criada uma campanha de *e-mail marketing* (apêndice II), no qual, uma cópia do questionário intitulado “LexDoBusinessPro” (apêndice II.b) foi remetido em 27/01/2020 a 114 contatos¹¹ da advogada Cristiane Reis e ficou aberto a respostas, durante 14 dias até 09/02/2020.

1.2.1.4 Método de Validação

Primeiramente, importa referir que o *Google Forms*, regista automaticamente o momento que cada inquirido respondeu na coluna “Carimbo de data/hora”, gera automaticamente gráficos e exporta as respostas para uma folha de cálculo. Para melhor compreensão e organização, é apresentado um esquema na Tabela 5 com os apêndices resultantes dos dois questionários.

¹¹ Referem-se aos clientes e contatos registados no website profissional (<https://www.cradvogadomigracao.com/>) da advogada Cristiane de Souza Reis.

Tabela 5. Respostas e Dados Gerados pelo Google Forms

Documento	Descrição
<i>Apêndice I</i>	Questionário “LexDoBusiness” divulgado através das redes sociais. Gráficos gerados automaticamente pelo <i>Google Forms</i>
<i>Apêndice II</i>	Campanha de <i>E-mail marketing</i> dirigida aos contatos da advogada Cristiane Reis.
<i>Apêndice II.a</i>	Campanha de <i>E-mail marketing</i> - Estatísticas geradas automaticamente pela Wix.com.
<i>Apêndice II.b</i>	Questionário “LexDoBusinessPro” divulgado através das redes sociais. Gráficos gerados automaticamente pelo <i>Google Forms</i> .

Tendo em conta que o número de respostas com a campanha de *e-mail marketing* (apêndice II) foi de apenas 10, número este muito reduzido, optou-se por se juntar ao questionário divulgado pelas redes sociais por o número de respostas ser muito superior (235 respostas). A união das respostas dos dois questionários totalizou 245 respostas e foram gravadas num ficheiro em excel.

Seguidamente, cada resposta foi numerada a fim de facilitar a referência de cada uma delas, da seguinte forma:

- Questionário “LexDoBusiness”: resposta n.º 1 até à n.º 235;
- Questionário “LexDoBusinessPro”: resposta n.º 236 até à n.º 245.

Outra situação, importante de referir, é o facto de na questão n.º 14, ter sido colocada a opção “Outra:” com o intuito de dar liberdade ao inquirido para responder o seu distrito ou região de origem, caso a sua resposta não constasse da lista de opções. Dando origem a que alguns dos inquiridos de nacionalidade brasileira ao referenciarem a mesma região, a digitaram, de diferente forma.

A título de exemplo, foi o caso da região do Rio de Janeiro, em que os inquiridos desta região digitaram: “RJ”; “Rio de Janeiro Brasil”; “Niterói/RJ”, etc. Outro exemplo, é o caso de um inquirido da região do Maranhão que ao mesmo tempo digitou a cidade e a região desta forma: “S. Luís- Ma.”. Foi também, o caso de um inquirido da região de Minas Gerais que digitou “Piumhi MG”.

Considerando estas situações, foi necessário uniformizar as respostas para permitir a correta análise estatística dos questionários.

1.2.1.5 Validação das Respostas

Após o fecho dos questionários em 09-02-2020, apurou-se que a questão n.º 14 (Distrito/Região de Origem), foi aquela em que se verificou maior necessidade de validação porque nas opções desta questão era apresentada uma lista dos distritos de Portugal e a seguir existia a possibilidade de os inquiridos digitarem livremente, caso fossem oriundos de regiões fora de Portugal. O que levou, a que alguns dos inquiridos se referissem à mesma região de diferentes formas.

Seguidamente serão apresentadas as repostas em que houve a necessidade de serem uniformizadas e validadas:

- A resposta n.º 76 foi considerada válida apesar de não ser possível aproveitar a resposta da questão n.º 14 (Distrito/Região de Origem) para efeitos estatísticos, porque o inquirido digitou “Suldeste” e não é possível atestar a qual das 4 regiões do sudeste brasileiro o inquirido pretendia referir-se: Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro ou São Paulo (Rosa et al., 2017).
- As respostas n.ºs 13, 14, 44, 47, 55, 63, 75, 100, 102, 105, 107, 112, 173, 236, 237, 244 e 245 foram consideradas válidas e classificadas na variável “Distrito/Região de Origem”, o Rio de Janeiro.
- A resposta n.º 56 foi considerada válida e classificada na variável “Distrito/Região de Origem”, o Maranhão.
- A resposta n.º 77 e 78 foram consideradas válidas e classificadas na variável “Distrito/Região de Origem”, a “Bahia”.
- Nas respostas n.ºs 97, 169, 171, 182, 185, 187, 215, 224, 235 e 238 foram consideradas válidas, apesar de não ser possível aproveitar as respostas da questão n.º 14 (Distrito/Região de Origem) para efeitos estatísticos porque os valores digitados não se enquadram com o que foi questionado.
- A resposta n.º 106 foi considerada válida e classificada na variável “Distrito/Região de Origem”, como “Distrito Federal”.
- A resposta n.º 170 foi considerada válida e classificada na variável “Distrito/Região de Origem”, como “São Paulo”.

Por último, a resposta n.º 142 não foi considerada válida porque os valores introduzidos nas variáveis “Género” (questão n.º 8) e “Nacionalidade” (questão n.º 13) não se

enquadram com o que foi questionado e levam a crer que as respostas às outras questões tenham sido efetuadas com alguma falta de rigor.

Para efeitos estatísticos foram consideradas válidas 244 respostas.

1.2.1.6 Análise de consistência interna das escalas utilizadas

A análise de consistência interna permite estudar as propriedades de escalas de medida e as questões que as compõem, determinando o nível de correlação entre os diferentes itens (variáveis) que medem os constructos de um questionário com a mesma escala de medida (neste caso, numa escala de Likert de 1 a 5).

A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável. Dizemo-lo porém com maior ou menor grau de certeza porque toda a medida é sujeita a erro. Assim a fiabilidade que podemos observar nos nossos dados é uma estimativa, e não um “dado”. (Maroco, 2006, p.2)

Grande parte dos investigadores quando tratam de questões de fiabilidade de uma medida utilizam ou fazem referência ao índice do alfa de Cronbach, porque mede a fidelidade ou consistência interna de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si.

O alfa de Cronbach varia entre 0 e 1 e quanto mais perto de 1, maior será a consistência da escala (Cronbach, 1951). Na Tabela 6, adaptada de Peterson (1994), é possível observar, os níveis de fiabilidade recomendados por alguns autores.

Tabela 6. Índice de alfa de Cronbach.

Autor	Condição	α considerado aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima de 0.5
Kaplan & Sacuzzo, 1982, p. 106	Investigação fundamental	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89	Fiabilidade inaceitável	<0.6
	Fiabilidade baixa	0.7
	Fiabilidade moderada a elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9
Nunnally, 1978, p. 245-246	Investigação preliminar	0.7
	Investigação fundamental	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Nas perguntas n.º 3, 4 e 5 do questionário, recorreu-se a uma escala de Likert.R (1932) de cinco pontos ou cinco níveis de concordância e restringiu-se a escolha, a apenas uma, entre: 1=“Discordo Totalmente”; 2=“Não Concordo”; 3=“Não Concordo Nem

Discordo”; 4=”Concordo”; 5=”Concordo Totalmente”, para avaliar o grau de aceitabilidade da prestação de serviços jurídicos exclusivamente online.

Para a construção do constructo “Aceitabilidade serviços jurídicos online” foram considerados como variáveis as questões 3, 4 e 5. O valor de alfa de Cronbach obtido para este constructo foi de 0,754 (Tabela 7 e Apêndice IV), um valor considerado aceitável porque está próximo de 1, pelo que, a fiabilidade das questões que integram o constructo são apropriadas (Davis, 1965).

Tabela 7. Alfa de Cronbach gerado pelo software IBM SPSS

Estatísticas de confiabilidade			
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
	,754	,754	3

Estatísticas de item			
	Média	Erro Desvio	N
Perg3	3,55	1,183	244
Perg4	3,46	1,191	244
Perg5	3,12	1,066	244

1.2.1.7 Análise dos resultados

Da campanha de *e-mail marketing*, intitulado “LexDoBusinessPro”, todos os 114 contatos da advogada Cristiane Reis receberam o questionário (taxa de entrega de 100%), dos quais 89 foram abertos (taxa de abertura de 78%). Dois dos destinatários abriram o link enviado no e-mail (taxa de cliques de 2%)¹² e presume-se que devem ter partilhado o questionário porque resultou em 10 respostas válidas¹³, sendo a taxa de resposta deste questionário de 8,77%.

1.2.1.7.1 Caracterização dos inquiridos

A parte final do questionário (questão nº 8 à questão nº 14), teve como objetivo a recolha simples de indicadores sociodemográficos, educativos e profissionais. As sete variáveis

¹² Apêndice n.º II.a

¹³ Apêndice n.º II.b

que a constituem permitem caracterizar os indivíduos que responderam aos dois questionários.

Das 245 respostas obtidas, apenas a resposta n.º 142 foi considerada inválida para efeitos estatísticos de diferenciação por género.

A maioria dos inquiridos são do género feminino (64,34%) com 157 respostas, enquanto 87 respostas são do género masculino (35,66%), conforme ilustrado no Gráfico 1.

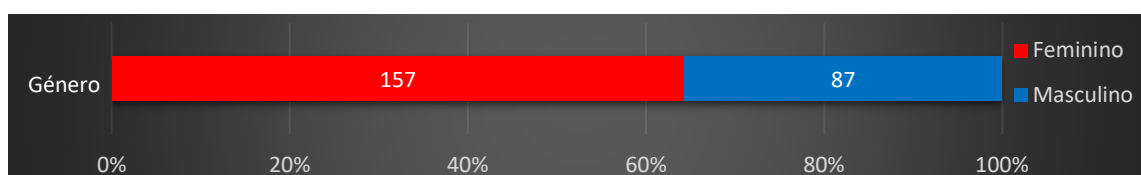


Gráfico 1. Género dos Inquiridos

No Gráfico 2, é apresentada a distribuição do género dos inquiridos por escalão etário, ao analisá-lo verifica-se uma boa distribuição de respostas dos dois géneros em todos os escalões. Consta-se que a maioria dos inquiridos estão na faixa dos 36-45 anos, sendo que 47 são do género feminino e 23 do género masculino.

Alargando os escalões etários, verifica-se também que a maioria dos inquiridos se enquadra entre os 26-55 anos. Estes fatores deverão ser considerados no momento de elaborar o plano de comunicação da LexDoBusiness para encontrar a melhor forma de comunicar os serviços por cada escalão etário.

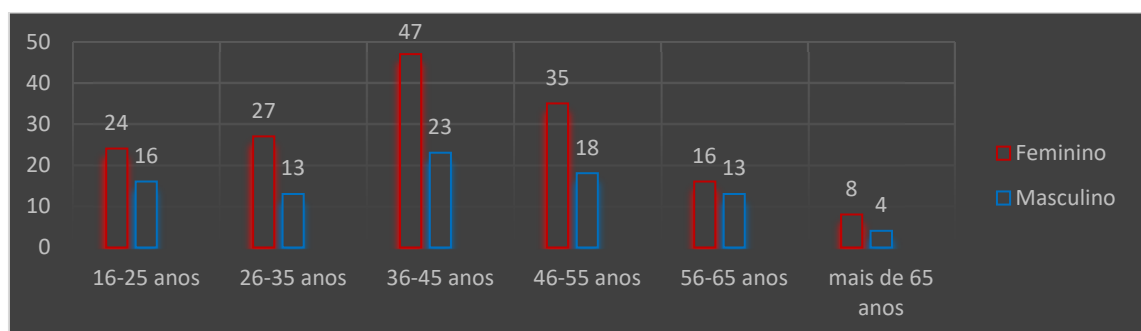


Gráfico 2. Escalão Etário por Género

No Gráfico 3, é apresentada a distribuição da ocupação por género e por escalão etário. Verifica-se que 178 inquiridos estão empregados (72,95%), sendo a maioria, seguido de 29 estudantes (11,89%), 22 reformados (9,02%) e 15 desempregados (6,15%).

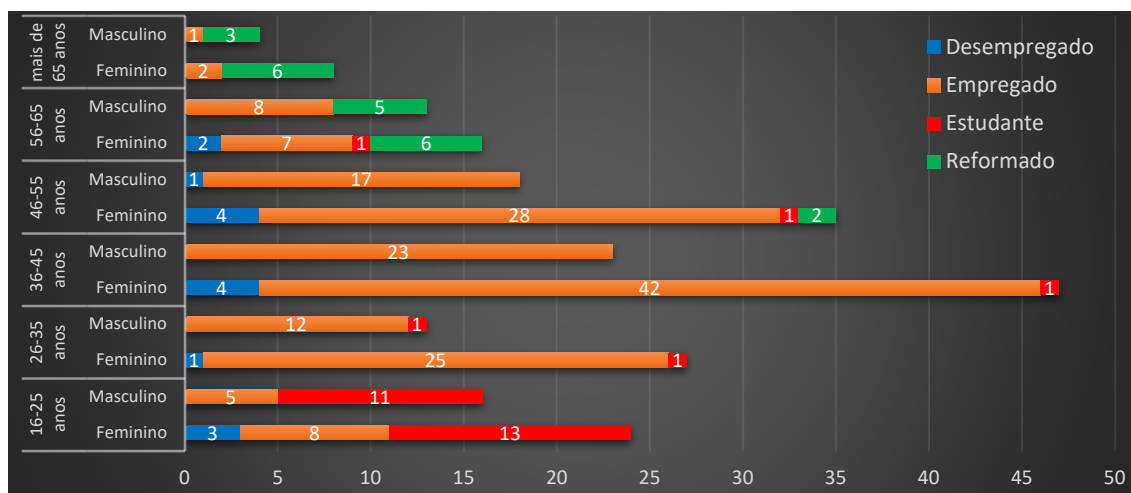


Gráfico 3. Ocupação por Escalão Etário e por Género

No Gráfico 4, é apresentada a distribuição da personalidade jurídica dos inquiridos por género e por escalão etário. Verifica-se que 223 inquiridos são pessoas singulares (91,39%), sendo a maioria, em contraste com 21 inquiridos considerados pessoas coletivas (8,61%). Segundo esta amostra, a LexDoBusiness deverá ter em conta estes resultados e dirigir os seus esforços/recursos desenhando serviços sobretudo para pessoas singulares e que porventura pretendam transformar as suas ideias num negócio.

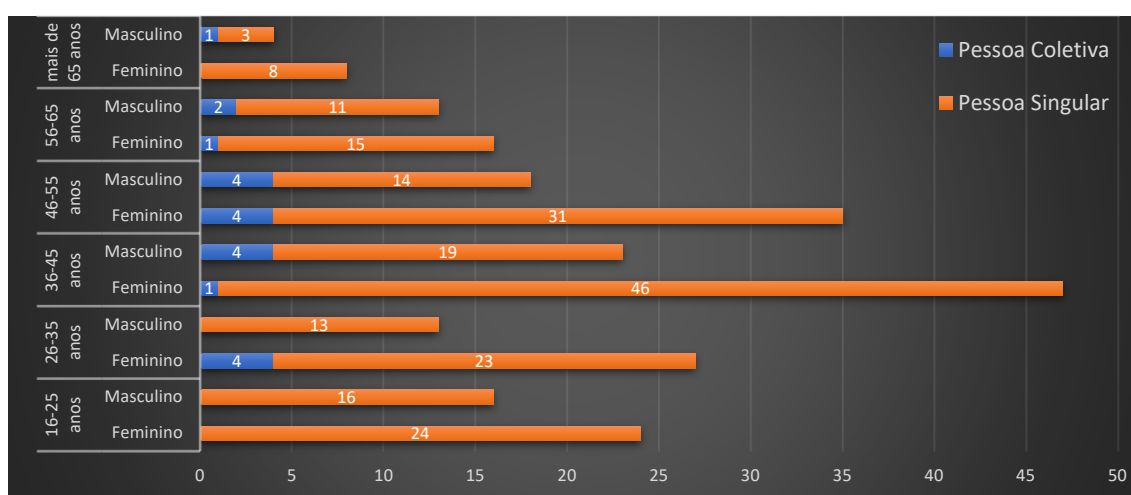


Gráfico 4. Personalidade Jurídica por Escalão Etário e por Género

No Gráfico 5, é possível constatar a distribuição do nível de instrução dos inquiridos por género e por escalão etário. A maioria dos inquiridos (180) possui o ensino superior (73,77%), seguido dos 58 inquiridos com o ensino secundário (23,77%) e apenas 6 inquiridos tem o ensino básico (2,46%).

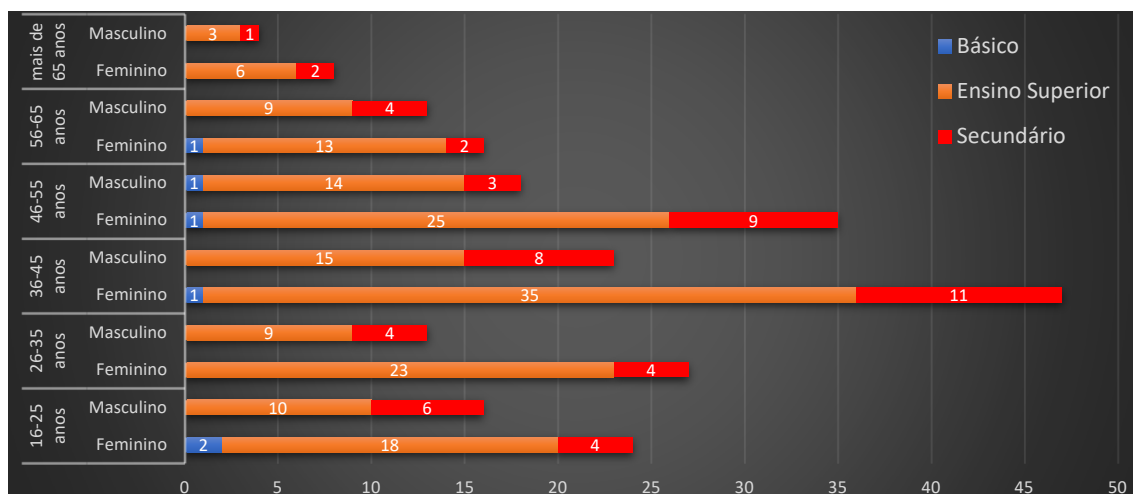


Gráfico 5. Nível de Instrução por Escalão Etário e Género

Em relação à nacionalidade por género, no Gráfico 6, verifica-se que a maioria dos inquiridos é de nacionalidade portuguesa (61,48%), dos quais são 96 do género feminino e 54 do género masculino, em contraste com os inquiridos de nacionalidade brasileira (38,52%) que conta com 61 do género feminino e 33 do género masculino.

Nesta amostra, apesar da maioria ser portuguesa (150), realça-se o grande número de brasileiros (94). Outro dado importante de realçar, é o fato dos 10 inquiridos que responderam ao questionário “LexDoBusinessPro”, divulgado através de uma campanha de *e-mail marketing*, são todos de nacionalidade brasileira.

Os dados obtidos, apoiam o desenvolvimento de uma plataforma de negócio eletrónico, como a LexDoBusiness pretende ser, tirando partido de um dos muitos benefícios para o consumidor deste tipo de plataformas, a ubiquidade (Turban et al., 2015), podendo ser acedida a qualquer momento e em qualquer lugar, o que significa que também, estará disponível do outro lado do atlântico, no entanto, deverá ter em consideração as especificidades dos clientes brasileiros no desenho dos seus serviços.

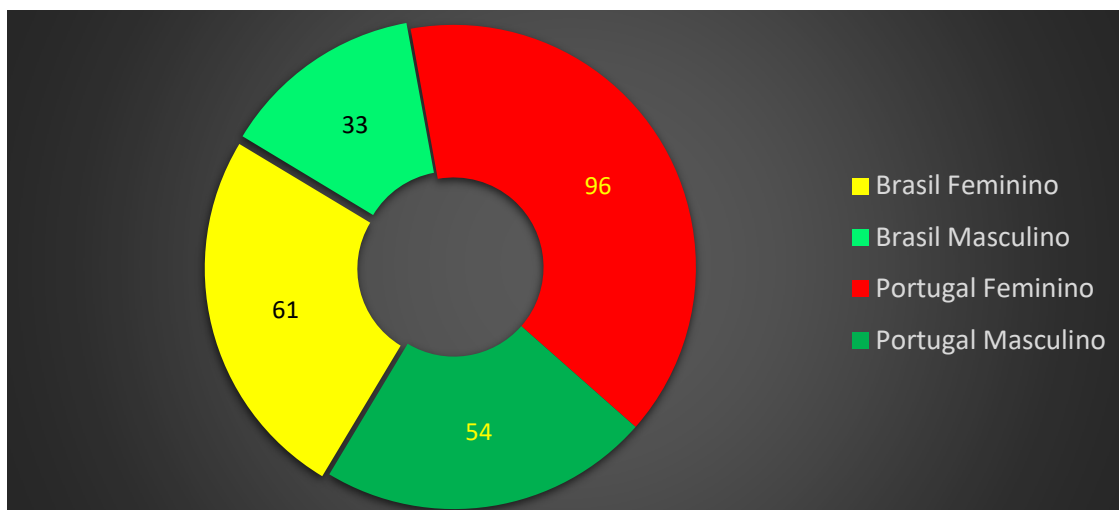


Gráfico 6. Nacionalidade por Género

Por último, importa referir que no caso dos inquiridos portugueses, a sua maioria é de origem do distrito do Porto com 88 respostas, seguido de Aveiro com 37 respostas. Obtiveram-se menos de 5 respostas nos restantes distritos.

No caso das regiões/estados do Brasil, verifica-se que a maioria das respostas vieram do Rio de Janeiro com 49. Obtiveram-se menos de 5 respostas nos restantes estados.

1.2.1.7.2 Grau de aceitabilidade da contratação de serviços jurídicos

O inquérito que foi realizado por meio dos dois questionários teve como objetivo avaliar o grau de aceitabilidade da contratação de serviços jurídicos, exclusivamente, através de uma plataforma online.

Apenas os serviços jurídicos foram avaliados porque consideramos que de todos os serviços que a LexDoBusiness pretende prestar, o setor da advocacia é o mais tradicionalista.

Após o fecho em 09/02/2020 dos dois questionários e respetivo apuramento dos resultados, verificou-se que 63,11% dos inquiridos (portugueses e brasileiros) preferem expor as suas situações na presença dos advogados em detrimento de outras formas de contato: Telefone (22,54%); Via Web (3,69%); E-Mail (9,43%); Chat (1,23%). Estes resultados reforçam a comprovação do problema de investigação formulado no Cap.II em 2.2.

No Gráfico 7, são apresentados os dados obtidos na **questão “1. Num primeiro contato com advogados qual o canal preferido para ser atendido?”** por nacionalidade.

Constata-se que 50 dos 94 inquiridos brasileiros (53%) preferem o contato presencial na primeira abordagem aos advogados, em contraste com os 104 inquiridos portugueses de um total de 150 (69%) e conclui-se que os brasileiros têm maior disposição para contratar serviços jurídicos *online*.

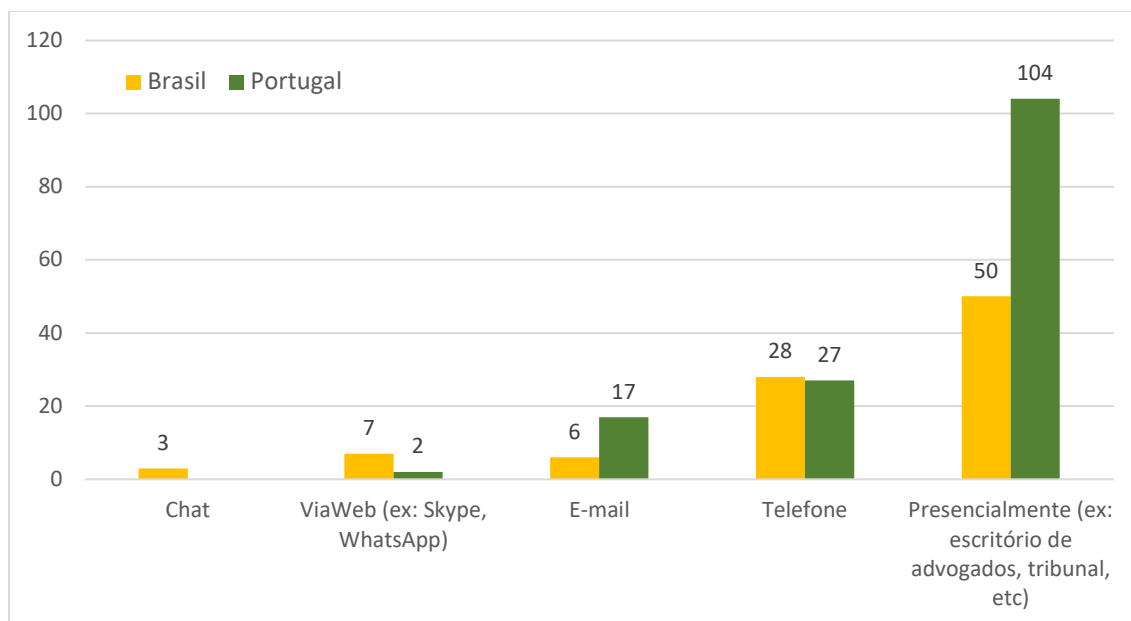


Gráfico 7. Q1- Preferência canal serviços jurídicos (1º contato) por nacionalidade

A Tabela 8, apresenta as respostas obtidas relativas à **questão n.º 2**, confirmando-se que os inquiridos preferem expor os seus problemas aos advogados de uma forma presencial, não só no primeiro contato, mas também nos contatos seguintes, pois as 106 respostas obtidas vão nesse sentido, superando as outras formas de contato. Segundo os dados recolhidos, verifica-se que para além dos 106 inquiridos, devem ser acrescentados mais 49, perfazendo 155 inquiridos que aceitam em simultâneo outras formas de contato, para além da comparência física com os advogados (linhas com cor destacada).

Tabela 8. Q2-Preferência canal serviços jurídicos (após 1º contato) por nacionalidade

2- Após o primeiro contato com advogados, qual o canal preferido para ser atendido até o seu problema ficar resolvido?	BR	PT	Total
Chat	1	1	2
E-mail	3	14	17
E-mail, Chat		1	1
E-mail, Plataforma		1	1
E-mail, ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)	1	2	3
Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc)	39	67	106
Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc), E-mail	1	6	7
Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc), E-mail, ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)	4	1	5
Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc), Telefone	3	6	9
Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc), Telefone, Chat		3	3
Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc), Telefone, E-mail	2	7	9
Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc), Telefone, E-mail, Chat, ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)	3	2	5
Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc), Telefone, E-mail, ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)	4	1	5
Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc), Telefone, ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)		4	4
Presencialmente (ex: escritório de advogados, tribunal, etc), ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)	1	1	2
Telefone	11	16	27
Telefone, E-mail		10	10
Telefone, E-mail, ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)	3	2	5
Telefone, ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)	2		2
ViaWeb (ex: Skype, WhatsApp)	16	5	21
Total	94	150	244

No Gráfico 8, representa as respostas obtidas com a questão “**3- Entende que a prestação de serviços jurídicos tem que obrigatoriamente exigir o encontro físico entre advogados e clientes?**”, constata-se que apenas 25,82% dos inquiridos de nacionalidade portuguesa e brasileira são da opinião que o tipo de contato entre advogados e clientes não deve ser obrigatoriamente física, quando ocorre a prestação de serviços jurídicos.

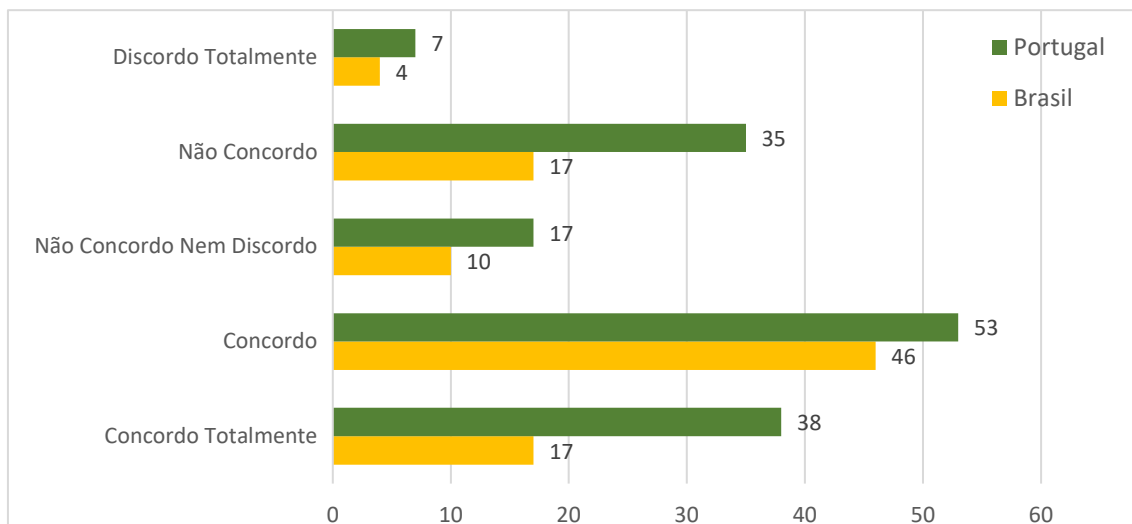


Gráfico 8. Q3-Grau de concordância da prestação serviços jurídicos online por nacionalidade

Os resultados obtidos com o questionário, resumidos no Gráfico 9, relativamente à questão **“4- Considera fundamental que os advogados possuam um escritório físico para atender os seus clientes?”**, confirmam a necessidade de os advogados possuírem um escritório físico para prestar os seus serviços, porque segundo a opinião da maioria (59,02%) dos 244 inquiridos responderam que concordam (39,75% inquiridos) e concordam totalmente (19,26% inquiridos).

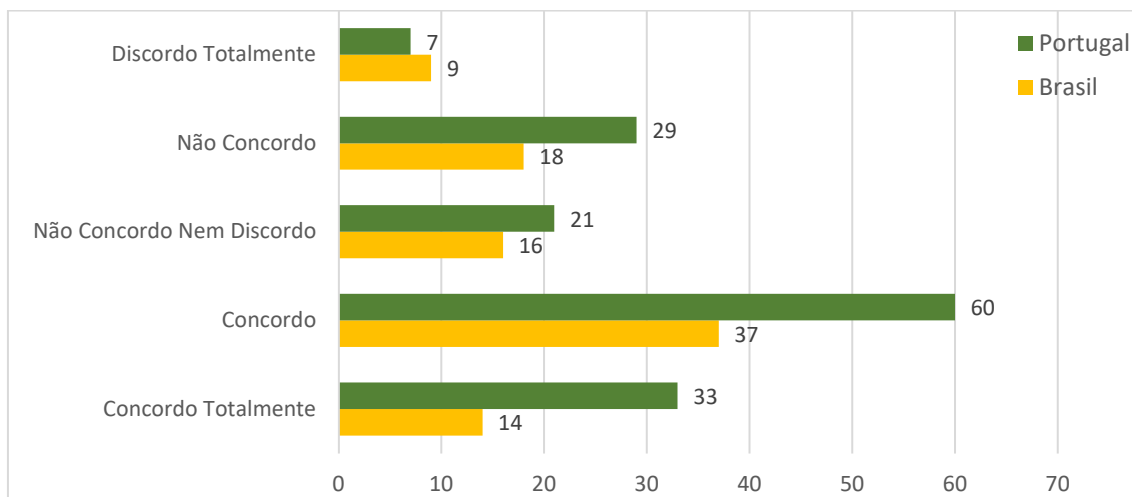


Gráfico 9. Q4 - Grau de concordância da necessidade de escritório físico por nacionalidade

O Gráfico 10 ilustra as respostas à questão **“5- Considera mais cómodo ser atendido por um advogado(a) via web (ex: Skype)?”**. Nesta questão, as opiniões dos 244

inquiridos portugueses e brasileiros está bem distribuída pelas diversas opções de resposta.

A concordância com a comodidade de ser atendido por um advogado via *web* foi de 34,02%¹⁴ em oposição aos 38,93%¹⁵ dos inquiridos que não consideram cômoda esta forma de atendimento. Enquanto que 27,05%¹⁶ dos inquiridos optaram por responder que “não concorda nem discorda”.

Estes resultados, mais uma vez evidenciam que os 244 participantes da amostra, não estão à vontade o suficiente para recorrer a um advogado em caso de conflito, por via *web*.

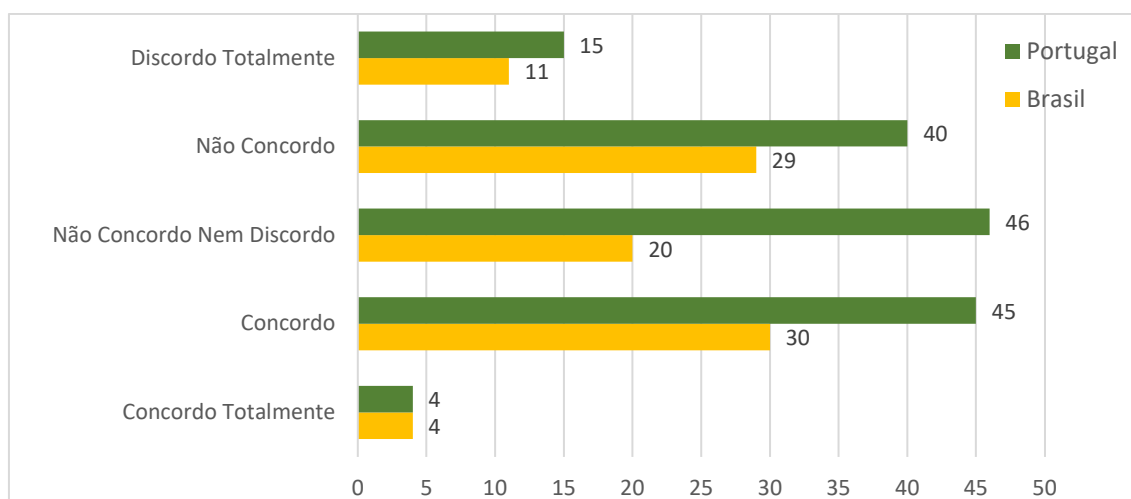


Gráfico 10. Q5-Grau de concordância do atendimento via web por advogados, por nacionalidade

No que concerne à questão nº 6, importa primeiramente lembrar que foi permitido aos inquiridos escolher mais do que uma opção. Os 244 inquiridos escolheram no total 398 áreas/especialidades jurídicas.

A partir da análise aos resultados apresentados no Gráfico 11, é aconselhável que o projeto LexDoBusiness direcione os seus esforços e recursos para áreas/especialidades mais procuradas pelos seus clientes. Segundo a amostra, observa-se que as três áreas jurídicas mais referidas pelos 244 inquiridos, foram: Trabalho, Família e Menores, e

¹⁴ O valor de 34,02% foi obtido através do somatório de 30,74% dos inquiridos (45 portugueses e 30 brasileiros) que responderam “Concordo” e 3,28% dos inquiridos (4 portugueses e 4 brasileiros) que responderam “Concordo Totalmente”.

¹⁵ O valor de 38,93% foi obtido através do somatório de 28,28% dos inquiridos (40 portugueses e 29 brasileiros) que responderam “Não concordo” e 10,6% dos inquiridos (15 portugueses e 11 brasileiros) que responderam “Discordo Totalmente”.

¹⁶ O valor de 27,05% foi obtido através do cálculo de percentagem dos 66 inquiridos (46 portugueses e 20 brasileiros) em relação ao total de 244 inquiridos.

Imobiliário. Assim a equipa LexDoBusiness deve ter nos seus quadros especialistas destas áreas para darem respostas adequadas aos seus clientes.

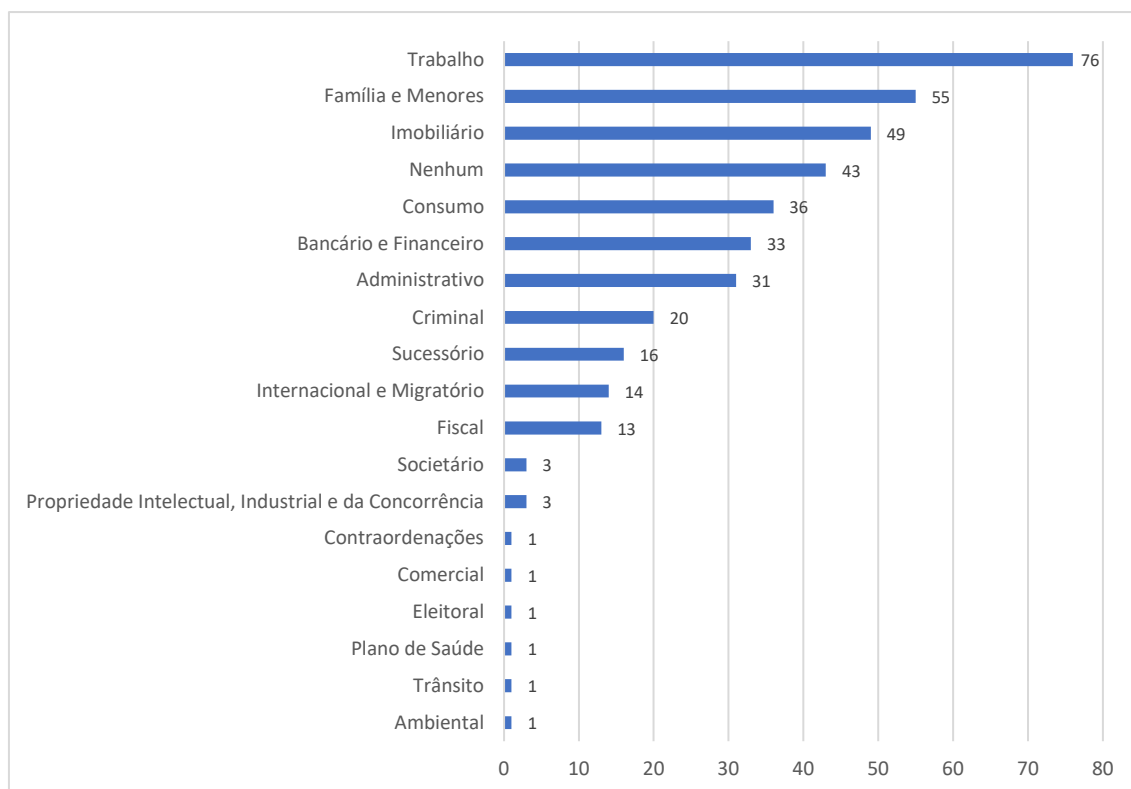


Gráfico 11. Áreas/Especialidades da advocacia

Em relação à questão n.º 7 **“Para além dos serviços jurídicos, quais os profissionais/serviços considera importantes uma empresa contratar?”** foi permitido aos inquiridos escolher mais do que uma opção, assim os 244 inquiridos escolheram no total 892 serviços/profissionais.

Tendo em consideração, que a LexDoBusiness ambiciona ser uma plataforma *online*, para clientes empresariais, mas também para aqueles que ainda não tem empresa constituída e no entanto, pretendem lançar-se no mundo dos negócios, os dados que se apresentam no Gráfico 12, são importantes para saber quais os serviços e profissionais deve colocar ao serviço dos seus clientes, para além dos serviços jurídicos.

Os resultados mostram que os contabilistas, a área de *marketing* e uma plataforma *online* que permita acompanhar os processos, os casos e as situações que os clientes expõem aos profissionais, foram os serviços mais pontuados, com 168, 134 e 101 respostas respetivamente, em contraste com o serviço de hospedagem de *sites* que obteve, apenas,

25 respostas e apenas 7 inquiridos informaram que para além dos serviços jurídicos não contrariariam mais nenhum outro serviço ou profissional.

Foi permitido aos inquiridos escolherem outros serviços/profissionais, para além das listadas, no entanto obtiveram-se 3 respostas para os advogados. Além disso, como propostas foram apresentadas: gestor de medias sociais; a comunicação, bibliotecário e arquivista; higiene e segurança no trabalho; recursos humanos; a segurança e ambiente.

Por último, dois inquiridos, não conseguiram decidir pelas áreas listadas sem que previamente houvesse uma definição do tipo e dimensão da empresa.

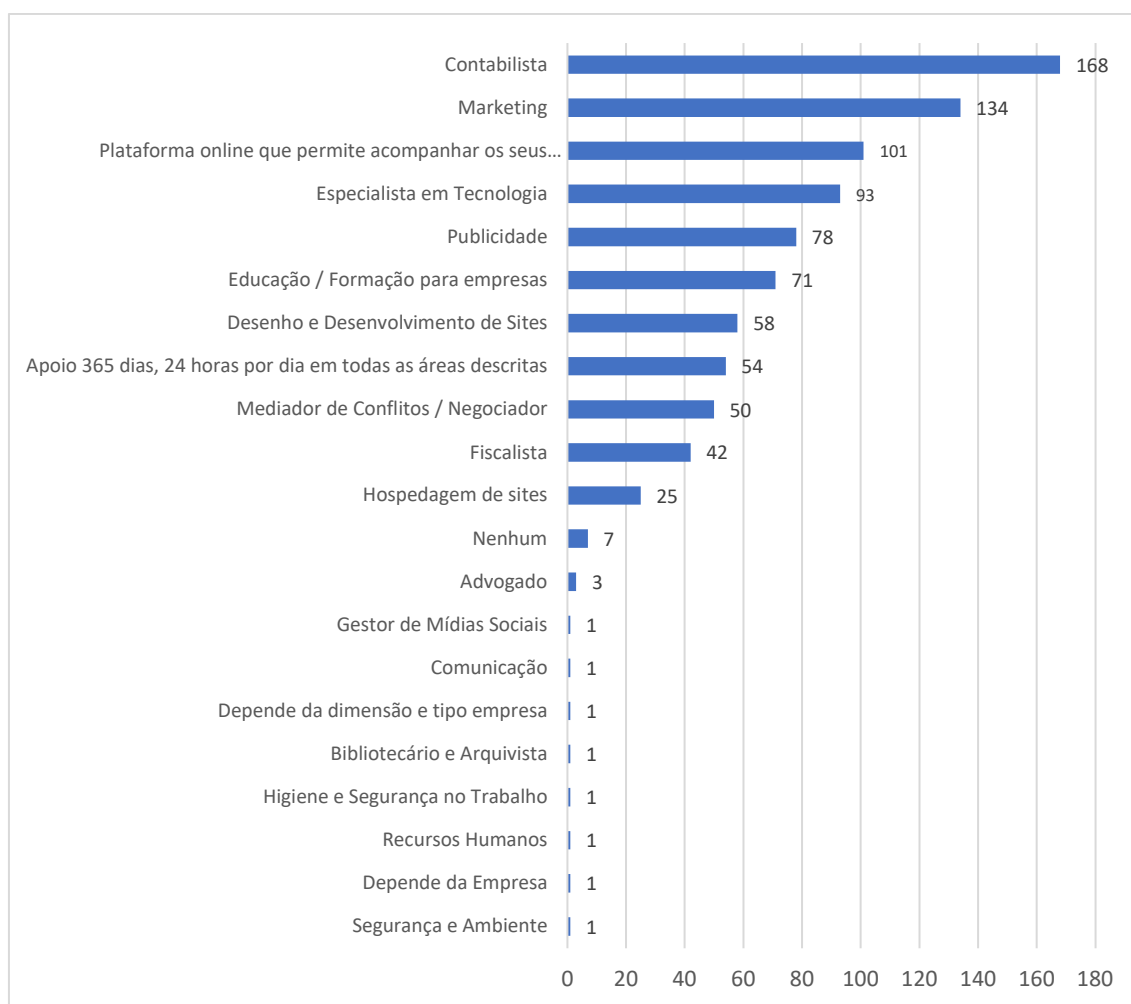


Gráfico 12. Profissionais/Serviços importantes para uma empresa

1.2.2 Conclusões

Tendo em consideração as respostas dos 244 (duzentos e quarenta e quatro) inquiridos às questões n.º 1 à n.º 5, que declinam a prestação de serviços jurídicos exclusivamente

online, o problema de investigação formulado no Cap.II em 2.2 foi confirmado. Assim, conclui-se que a LexDoBusiness terá que forçosamente ter um espaço físico (escritório) para prestar serviços jurídicos aos seus clientes, sendo importante adaptar o negócio às necessidades e expectativas dos clientes.

2 Espaço do Conhecimento Base – Ciclo de Rigor

Design Science Research é baseada na aplicação de métodos rigorosos tanto na construção como na avaliação do artefacto de *design* (Hevner, 2004).

Para o desenvolvimento de um plano de negócio para a LexDoBusiness, primeiramente foi necessário recorrer ao estado da arte que foi apresentado no Cap I – Revisão da Literatura.

Os dados primários foram obtidos *online* através da divulgação das redes sociais e campanha de *e-mail marketing*. O fluxograma, apresentado na Figura 12, esquematiza o método utilizado para implementar o inquérito deste estudo e ao mesmo tempo manter o rigor necessário ao longo de todo o processo de recolha de dados, bem como adicionar à base do conhecimento (Hevner, 2007), uma nova plataforma disruptiva aos setores mais tradicionalistas como é o caso da advocacia e contabilística.

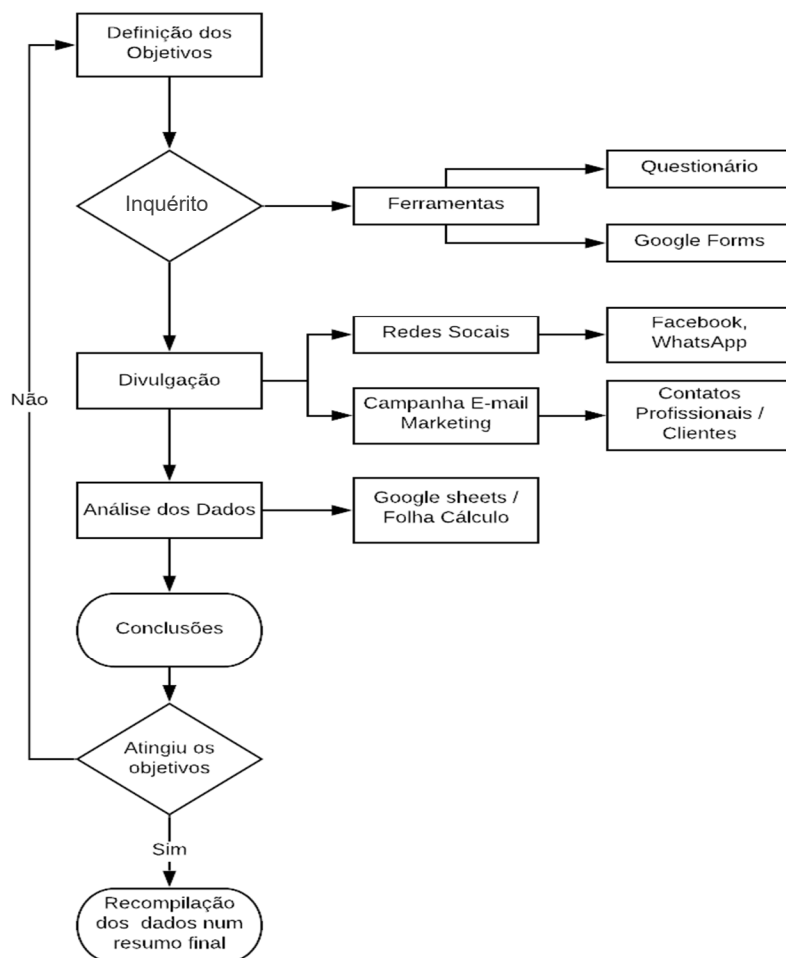


Figura 12. Fluxograma: processo de recolha dados primários

Os resultados obtidos a partir das fontes externas (INE, PORDATA e RACIUS), bem como do inquérito por meio de um questionário *online*, permitiram desenhar o plano de negócio para a LexDoBusiness, tendo como objetivo manter, dentro do possível, a ideia inicial do projeto assegurando as necessidades dos clientes e garantindo a viabilidade financeira e económica do negócio.

Para garantir o rigor e garantir que o plano de negócio da LexDoBusiness cumprisse a ideia inicial e abordasse os nove elementos descritos por Osterwalder e Pigneur (2011), foi utilizado o *model canvas* já ilustrado na Figura 1.

O *model canvas* (Osterwalder e Pigneur, 2011) da LexDoBusiness é apresentado no apêndice III e serviu de guião na elaboração do plano de negócios.

2.1 Sumário Executivo do Plano de Negócio

Segundo o IAPMEI (2016a) todo o plano de negócios deverá ter um sumário executivo que serve para apresentar a ideia a potenciais investidores.

Sumário Executivo

Via de regra, os empreendedores bem-sucedidos têm mais possibilidade de ganhos financeiros do que em uma carreira subordinada em uma empresa. Nesse contexto, a *internet* é uma área fértil, de grandes oportunidades, uma vez que o conhecimento sobre o comércio eletrónico é ainda um amplo campo a ser explorado.

Inicialmente, cumpre-se registrar que o negócio *online* não exige vitrines, grande equipa de vendas, mercadorias armazenadas e investimento em meios de comunicação impressa. O custo para manter um negócio “ponto com” é baixo e oferece oportunidade de venda de produtos e serviços para qualquer lugar. E tal facto justifica o presente projeto.

A LexDoBusiness é uma plataforma eletrónica, *Business-to-Business*, na área de consultadoria, focada no desenvolvimento do empreendedorismo.

Trabalhamos para todos aqueles, que tenham o interesse em criar um negócio em território nacional, independentemente da sua formação, cultura, religião e nacionalidade.

A nossa visão é a de permitir que qualquer pessoa tenha uma verdadeira oportunidade para perseguir o seu sonho empreendedor. A nossa missão é a de transformar ideias em negócios de sucesso, aproveitando o potencial empreendedor de cada um.

A prestação dos nossos serviços vai desde a capacitação dos empreendedores, através de formação *online* e presencial, a estruturação de ideias em projetos e o acompanhamento da empresa ao longo do seu ciclo de vida.

A nossa equipa multidisciplinar irá prestar o apoio necessário na área jurídica, mediação de conflitos, contabilística, fiscal e informática através do desenvolvimento do *website* da empresa e a sua hospedagem. A nossa rede de parceiros irá auxiliar em qualquer parte do território nacional e também em Itália e no Brasil.

Tendo em conta que no ano de 2018 existiam 1.294.037 PME's (PORDATA, 2018a) prevemos no primeiro ano conquistar 0,007% da quota de mercado contratualizando com 91 PME's e obter proveitos no valor de 452.800,00€ (quatrocentos e cinquenta e dois mil e oitocentos euros).

Numa segunda fase, os parceiros que pretendam criar uma conta na nossa plataforma de forma a terem acesso à nossa carteira de clientes, terão de subscrever um plano pago, prevendo-se ganhos superiores.

No intuito de alcançar estes resultados existe a necessidade de 35.500,00€ (trinta e cinco mil e quinhentos euros) de investimento, que serão dirigidos em campanhas de *marketing*, desenvolvimento da plataforma *online*, extensão do sistema de gestão de processos para todas as áreas empresariais, criação de conteúdos para a formação e contratação de pessoal, bem como a aluguer de escritório e viatura.

2.2 Histórico da ideia e dos promotores

A ideia para este projeto surgiu através do desafio proposto pelo Sr. Prof. Dr. José de Freitas Santos, na disciplina de Inovação em Comércio Eletrónico e *Lean Startup*, do mestrado de Negócio Eletrónico, que visava apresentar um modelo de negócio inovador especialmente orientado para o mercado *online*. Assim, o desafio foi transformado na oportunidade de congregar as capacidades e conhecimentos de amigos e familiares para desenvolver uma solução integrada *online*, oferecendo vários serviços a baixo custo para as PME's e empreendedores.

O mentor e os restantes elementos deste projeto atuam na área da informática, *marketing* e jurídica. De seguida faz-se um breve resumo da capacidade técnica e operacional de cada um deles:

Cristiane de Souza Reis, é advogada em Portugal (AO n.º 45.232C), desde 2006. Foi investigadora no CES/Universidade de Coimbra. É Doutora em Direito e em Sociologia pela Universidade de Coimbra. É Mestre em Ciências Criminais pela Universidade Cândido Mendes, RJ/Brasil. Possui Especialização em Direito Público pela Pontifícia Universidade Católica do RJ/Brasil.

Foi Professora Auxiliar no ISBB/Portugal e na Universidade Cândido Mendes, no RJ/Brasil e Assessora da Presidência da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro/Brasil.

Foi pesquisadora da Comissão Nacional da Verdade do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD/Brasil.

Foi também professora do ensino à distância do curso de Tecnólogo de Segurança Pública do consórcio CECIERJ/CEDERJ – Rio de Janeiro/Brasil.

Atualmente é professora adjunta do Departamento de Segurança Pública do Instituto de Estudos Comparados em Administração em Conflitos da Universidade Federal Fluminense, RJ/Brasil.

É autora de diversos artigos científicos em revistas nacionais e internacionais, com ampla produção igualmente em Congressos na área do Direito e da Sociologia Jurídica e Sociologia Criminal, sendo ainda parceira em diversas revistas científicas e também Editora-Chefe da Revista Jurídica denominada “J2”.

Hélder Filipe de Almeida Pinto Azeredo, mentor deste projeto, é técnico de informática desde 1994. Tem experiência na área administrativa, logística e na liderança de equipas.

Tem uma especialização tecnológica em Tecnologias de Programação e Sistemas de Informação. É licenciado em *Marketing* pela Universidade de Aveiro e atualmente frequenta o mestrado de Negócio Eletrónico no ISCAP.

Maria Amélia Gomes de Souza Reis, tem larga experiência na área de Educação, com ênfase na formação docente e currículos específicos em diversos níveis e modalidades da educação, saúde e cultura.

Foi Subsecretaria de Educação e Gestão da SEEDUC/RJ; membro do Conselho Estadual de Educação e presidente da Comissão de Diversidade Cultural e Inclusão do CCE/RJ.

Coordenadora de Educação a Distância, Diretora da Escola de Educação e Chefia de Departamento de Didática, da UNIRIO.

Foi presidente da Fundação de Ciência e Tecnologia Jorge Duprat Figueiredo de Saúde e Segurança no Trabalho (FUNDACENTRO).

Atualmente é Professora associada e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio-PPG-PMUS/MAST-UNIRIO - Educação, Museologia e Patrimônio - Educação. 1ª Líder do GP Práticas Educativas (formais e não-formais), Formação e Desenvolvimento Social;

Membro integrado do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX- CEIS 20 da Universidade de Coimbra.

Possui graduação em História Natural pela UEG, Universidade do Estado da Guanabara - atual UERJ, mestrado em Educação pela Universidade Federal Fluminense e doutorado em Educação pela Universidade Federal Fluminense. Pós-Doutorado e estágio por intercâmbio internacional UNIRIO-Universidade de Coimbra/PT em Ciências da Educação, com financiamento da FCT/MCTes-PT.

Publicou livros didáticos de ensino de Ciências Naturais, presenciais e à distância, capítulos de livros e artigos em inglês, italiano, português e espanhol. Participou como palestrante de diversos eventos de educação e saúde e segurança no trabalho nacionais e internacionais. Participou da Comissão da Elaboração dos Programas de Pós-Graduações: Educação e Museologia e Patrimônio da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro-UNIRIO.

Manuel Fernando Azeredo Ferreira, iniciou os seus estudos no ISCAP, vindo a licenciar-se em contabilidade no ISPGaya.

O seu percurso profissional iniciou-se na Tipografia Marcoense e na CP - Comboios de Portugal.

Atualmente é responsável pela tesouraria de uma empresa do Grupo Barraqueiro, a Roller Town que efetua a exploração do Metro do Porto, entre as empresas Transdev-Portugal, PROMETRO, S.A., e atualmente a ViaPorto, Lda.

3 Espaço Design Science Research – Ciclo de Design

Neste espaço da DSR, será desenhado, o plano de negócios eletrónico, propriamente dito, da plataforma colaborativa LexDoBusiness. Será definida a estratégia a ser utilizada, bem como será realizado a análise dos concorrentes, apresentado a curva e a proposta de valor com os principais serviços que se pretende oferecer.

3.1 Nova ideia e posicionamento no mercado

A ideia e o conceito inicial de uma plataforma colaborativa *online* foram apresentados no Cap. II, ponto n.º 1, onde está ilustrado na Figura 8. Os principais serviços da LexDoBusiness.

A LexDoBusiness opera no B2B, na área da consultadoria, abrangendo as áreas da informática, contabilística, fiscal e jurídica.

A LexDoBusiness tem a vantagem de reunir as áreas fundamentais para o sucesso de uma empresa, num só lugar (plataforma eletrónica), numa só empresa.

3.1.1 Sustentabilidade Económica do Projeto

Considerando a diferença entre o custo de implantação dos serviços oferecidos e os valores de vendas; considerando ainda a estabilidade tecnológica dos equipamentos informáticos e programas previstos para os sistemas, em plataforma Linux e *Open Source*, aliados à capacidade técnica dos seus empreendedores, com previsibilidade de *up-time* de 99,5% de garantia de operabilidade, assegura a fidelização espontânea por parte do cliente através de uma relação de confiança.

3.1.2 Estratégia

Definir uma estratégia é importante porque ela funcionará como um guia, um plano a seguir, uma forma de pensar o futuro.

Como foi mencionado no Cap.I - Revisão de literatura, no ponto 4.2.1, a LexDoBusiness adotará a estratégia de Oceano Azul porque pretende criar um negócio completamente novo, onde congregue vários serviços numa só plataforma acreditando que só desta forma servirá melhor o cliente e consequentemente atingirá o sucesso.

3.1.2.1 Análise dos Concorrentes

Em relação à concorrência, não existem em Portugal concorrentes diretos, pois não se encontrou uma plataforma que congregue as áreas apresentadas na Figura 8, numa única plataforma *online*.

Em relação à concorrência indireta da LexDoBusiness está dispersa por áreas e é oriunda de três origens distintas. Em primeiro lugar existe um grande número de profissionais que atuam nas áreas mencionadas na Figura 8. Existe, também forte concorrência das assessorias que são proibidas em Portugal¹⁷, mas permitidas no Brasil e, por último, existe a possibilidade de alguns serviços serem realizados pelos próprios interessados, ou em quem estes deleguem a tarefa.

3.1.2.2 Oceano Azul - LexDoBusiness

A LexDoBusiness tem como objetivo oferecer algo de valor acima do que já existe para um público-alvo específico que ainda não foi bem atendido.

Para que esse objetivo seja alcançado, apresenta-se os fatores críticos de sucesso da LexDoBusiness:

1. Solução integrada com amplitude de serviços (conveniência);
2. Acompanhamento no ciclo de vida das empresas: Criação-Capacitação-Insolvência;
3. Sistema de acompanhamento de processos e serviços;
4. Formação, informação online. Acesso a *e-books* e *webinar*;
5. Sistema de pagamento facilitado e internacional;
6. Apoio ao cliente (365dias/24h);
7. Personalização de atendimento por profissional qualificado (365dias/24h);
8. Preço competitivo;
9. Parceiros já existentes: Veritá Tecnologia, rede de 130 advogados em todo território nacional, Itália e Brasil;
10. Exigência de Recursos humanos qualificados;
11. Mobilidade de Escritório: aluguer de espaço à hora para atendimento do cliente na sua área de residência.

¹⁷ Crime de procuradoria ilícita tipificado no art.º 7.º da Lei n.º 49/2004, de 24 de Agosto, da Assembleia da República Portuguesa.

Para obter a inovação de valor e possibilitar a criação de uma nova curva de valor, os seguintes fatores devem ser reduzidos ou elevados do padrão do setor, eliminados por serem indispensáveis, e criados porque o setor nunca ofereceu:

- É necessário reduzir custos com aluguer de escritórios e com o transporte, fomentando a opção por parte do cliente pela consulta *online*;
- É necessário aumentar a rede de parceiros, procurando criar laços com as Câmaras de Comércio e associações comerciais, incubadoras de empresas, universidades, IEFPP etc.
- É necessário criar a plataforma *online*, o CRM, o plano operacional de *marketing*, o plano de *marketing* digital e criar uma rede de parceiros contabilistas e fiscalistas.
- Tendo em consideração os resultados do questionário, é necessário aferir quais são os motivos pelos quais os clientes não preferem contratar serviços jurídicos *online* e amenizar esta problemática para que a opção pelo *online* seja a preferida.

Estes fatores resultam numa matriz Eliminar-Reduzir-Aumentar-Criar (Tabela 9), desenvolvida por Kim e Mauborgne (2016), que permite as empresas focarem simultaneamente na eliminação e na redução, bem como na ampliação e na criação, enquanto criam um “Oceano Azul”.

Tabela 9. Modelo de Quatro Ações da LexDoBusiness

<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os serviços que a LexDoBusiness pretende oferecer estão dispersos. Eles devem ser reunidos numa só plataforma. 	<p>Aumentar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultas <i>online</i>; • Rede parceiros advogados.
<p>Reduzir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custos desnecessários (aluguer escritórios e transportes, etc.); • Preço. 	<p>Criar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma única <i>online</i> LexDoBusiness, onde congregue vários serviços para beneficiar o cliente com maior valor possível; • Rede parceiros contabilistas e fiscalistas; • Outras Redes de parceiros (universidades, câmaras comércio, entidades publicas, etc.).

3.1.2.3 Matriz de avaliação de valor

A matriz de avaliação de valor é uma representação gráfica do desempenho relativo de uma empresa ao longo dos fatores do setor na concorrência. Uma forte curva de valor possui foco, divergência, bem como *slogan* convincente. A matriz de avaliação de valor serve para apresentar a atual situação de mercado, mostrando onde o setor compete e quais os fatores onde a concorrência atualmente investe. O eixo horizontal na matriz de avaliação de valor mostra a gama de fatores da concorrência e investimento de um setor, enquanto o eixo vertical captura o nível de oferta que os compradores recebem ao longo de todos esses principais fatores da concorrência Kim e Mauborgne (2016).

Foi atribuída pontuação de 0 a 4 valores aos seguintes fatores para categorizar as empresas concorrentes:

- **Parceiros:** número de parceiros que a empresa se relaciona;
- **Solução Integrada Conveniência:** número de serviços disponíveis num só site ou plataforma;
- **Escritório móvel:** nível da capacidade de a empresa ir ao encontro dos seus clientes;
- **Amplitude de serviços:** número de serviços que a empresa presta;
- **Acompanhamento de empresas:** nível de capacidade que a empresa tem de prestar apoio aos seus clientes e acompanhá-los ao longo do ciclo de vida da empresa;
- **Acompanhamento de serviços/processos:** plataforma *online* onde é registado as diligências realizadas pela LexDoBusiness numa base de dados *online*, com acesso por parte dos clientes, a fim de acompanharem a todo o momento e em qualquer lugar, o estado do serviço contratado.
- **Formação:** nível de capacidade para prestar formação e capacitar os seus clientes;
- **Informação online:** nível de informação que estará disponível na plataforma através de *e-books*, vídeos, etc.
- **Atendimento clientes 24:** nível de capacidade que as empresas têm para prestar auxílio aos seus clientes 365 dias por ano, 24 horas por dia;
- **Personalização:** nível de capacidade/liberdade que a empresa oferece aos seus clientes para escolherem os serviços mais adequados às suas necessidades;
- **Internacionalização:** nível de capacidade de internacionalização das empresas.

Identificaram-se os principais concorrentes indiretos e desenhou-se uma curva de valor, para se perceber até que ponto a LexDoBusiness se diferencia dos demais. Ao observar-se o Gráfico 13, constata-se que a linha que representa a LexDoBusiness, não coincide com as linhas das empresas concorrentes analisadas, concluindo-se que, segundo os fatores de concorrência referidos, o modelo de negócio que este projeto propõe é inovador.

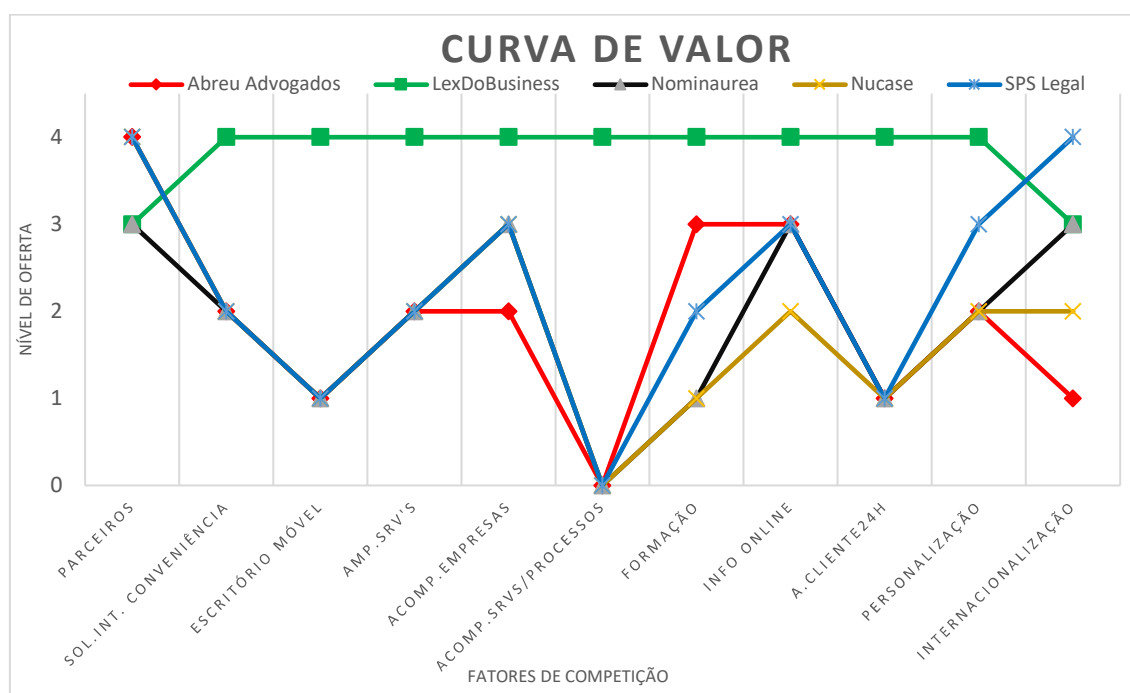


Gráfico 13. Matriz de Avaliação de valor da LexDoBusiness

3.1.2.4 Investimento do cliente-empendedor

O investimento por parte do cliente, para transformar a sua ideia em negócio, irá depender, do número de serviços que irá contratar à LexDoBusiness e do grau de complexidade em colocá-lo em prática. Assim, a LexDoBusiness coloca os seus profissionais ao dispor do cliente que precise de um serviço personalizado e à sua medida.

Ao mesmo tempo, os clientes, podem optar por um dos quatros planos pré-definidos na Tabela 10. Preço dos serviços LexDoBusiness, que dá acesso a um conjunto de consultas e à totalidade das funcionalidades da plataforma. Estes planos constam do plano de financiamento (apêndice V).

3.1.2.5 Estratégia de Preços

O estabelecimento de preços nos serviços pode ser uma tarefa complexa se considerarmos as suas características de intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e ainda a participação do cliente no processo da prestação de serviços (Kotler e Keller, 2017).

No caso da LexDoBusiness, a determinação do preço dos seus serviços torna-se ainda mais difícil, se considerarmos que é uma plataforma nova e que congrega vários serviços num só lugar. Serviços esses, já por si complexos e demorados de serem prestados, como o caso dos serviços jurídicos, contabilísticos e fiscais.

No entanto, foi possível determinar um preço com base no valor acrescentado que o produto irá oferecer aos nossos clientes, sem descurar, todos os custos associados à produção, *marketing* e distribuição.

Assim, a LexDoBusiness irá usar uma estratégia de *value-based pricing* (Kotler e Keller, 2017) e apresentar aos seus clientes quatro planos de serviços. Em todos eles, o cliente terá acesso à totalidade dos serviços existentes na plataforma, apenas distinguindo-se entre si em relação ao tempo e ao número de consultas com os profissionais, nomeadamente advogados, mediadores de conflitos, contabilistas, fiscalistas, especialistas de *marketing*, professores/formadores e desenvolvedores *web*.

Na Tabela 10 é apresentada uma breve descrição de cada um dos quatro planos e que fazem parte integrante do plano de financiamento (apêndice V).

Tabela 10. Preço dos serviços LexDoBusiness

Plano de Preços	Descrição	Estimativa Vendas (%)	Estimativa Clientes	Valor/Ano	Valor/mês	Proveitos
LexDo Necessarium	2 consultas por mês (duração 30min)	25%	23	2.000€	167€	46.000€
LexDo Negocium	4 consultas por mês (duração 30min)	45%	41	3.600€	300€	147.600€
LexDoMagna	8 consultas por mês (duração 30min)	20%	18	7.200€	600€	129.600€
LexDoPlenus	16 consultas por mês (duração 60min)	10%	9	14.400€	1.200€	129.600€
		100%	91	27.200€	2.267€	452.800€

Foi estabelecido como referência que cada consulta terá uma duração de trinta minutos e que a mesma terá um custo de 40,00 euros, já incluídos nos valores apresentados na Tabela 10.

Importa também referir que ao mencionar-se o termo “consulta”, na Tabela 10, devemos considerar não só a consulta *online*, mas também a possibilidade de a reunião ser realizada no escritório (físico).

Todos os planos de preço dão acesso à totalidade das funcionalidades da plataforma, o que distingue cada plano é o número de reuniões e consultas com os vários profissionais.

Os clientes que contratem o plano **LexDoNecessarium**¹⁸ (plano base) terão o necessário apoio por parte dos profissionais que integram a LexDoBusiness, usufruindo de duas consultas por mês com os profissionais que compõem a plataforma.

O **LexDoNegocium**¹⁹ é o plano ideal para o cliente que pretende que o seu negócio tenha o acompanhamento adequado com os profissionais da LexDoBusiness. Espera-se que este seja o plano de serviços mais escolhido, com 45% dos 91 clientes anuais expectáveis, porque é o plano mais equilibrado em termos de número de consultas (quatro), tendo um preço bastante competitivo, ainda mais se considerarmos o valor cobrado no mercado em consultas e sem serviços adicionais como a LexDoBusiness oferece na sua plataforma.

LexDoMagna²⁰ é o plano com o maior número de consultas. Os clientes que optem por este plano podem usufruir de oito consultas por mês, onde terão a oportunidade de esclarecer todas as suas dúvidas com os profissionais da LexDoBusiness.

O plano **LexDoPlenus**²¹ é o mais completo, onde se oferecem dezasseis consultas por mês, sendo que cada consulta, ao invés de serem os habituais trinta minutos, os clientes terão sessenta minutos onde poderão mais calmamente expor os seus problemas e situações. Neste plano o acompanhamento será total e dirigido para os clientes mais exigentes.

Por último, importa referir que nos quatros planos de preços apresentados na Tabela 10 nem no plano de financiamento (apêndice V), estão apresentados os valores cobrados pela LexDoBusiness, serviços personalizados, ou seja, no caso de existir tratamento de

¹⁸ Necessarium: significa necessário traduzido do português para o latim.

¹⁹ Negocium: significa negócio traduzido do português para o latim.

²⁰ Magna: significa grande traduzido do português para o latim.

²¹ Plenus: completo traduzido do português para o latim.

processos jurídicos, fiscais ou contabilísticos porque dado à sua complexidade e demora para a sua conclusão não é possível estimar um preço médio a ser cobrado aos clientes. Sendo por isso, caso a caso orçamentado os valores a serem cobrados mediante a sua complexidade, honorários e custas judiciais.

3.2 Proposta de Valor – Principais Serviços Prestados

“Personalização é o ajuste de um sistema de informações às preferências ou necessidades de um utilizador. A personalização pode contribuir para a melhoria do relacionamento com o cliente e para a eficiência organizacional” (Reis e Carvalho, 2014, p.1).

A LexDoBusiness, tem uma equipa multidisciplinar, dedicada e pronta, para apresentar aos seus clientes, benefícios e vários serviços personalizáveis numa só plataforma (Figura 8). Os clientes terão a oportunidade de seleccionar os serviços que mais atendem às suas necessidades.

Cada cliente, pode contratar o(s) serviço(s) que mais se adequa ao seu negócio ou optar por um plano pré-definido. Pretende-se assim oferecer um produto personalizado e à medida de cada cliente.

A LexDoBusiness é uma solução integrada, numa plataforma *online*, com vários serviços que irão ajudar não só os atuais empresários a desenvolver ainda mais a sua empresa, mas também para empreendedores que pretendem transformar a sua ideia numa empresa de sucesso.

A solução apresentada neste trabalho, além de permitir reduzir os custos, promove a conveniência para o empreendedor de encontrar, num só lugar, uma equipa multidisciplinar pronta para auxiliar nas áreas necessárias ao desenvolvimento das empresas.

A oferta de serviços é variada e acompanha todo o ciclo de vida da empresa, desde a conceção da empresa, capacitação e formação dos empresários até à insolvência, se for o caso.

O acompanhamento será constante, por uma equipa multidisciplinar proficiente nas áreas jurídica, contabilista, *marketing* e de informática.

Seguidamente serão apresentados, mais detalhadamente, os serviços que contribuem com maior valor para os clientes da LexDoBusiness, ilustrados na “flor de serviços” (Figura 8).

3.2.1 Capacitação de empreendedores

Considerando que a LexDoBusiness pretende ser uma plataforma inovadora, tanto que pretende oferecer serviços *online* normalmente obtidos de forma mais conservadora (“cara-a-cara”), como é o caso dos serviços jurídicos e contabilísticos, não poderia deixar de oferecer a possibilidade aos seus clientes de poderem adquirir os conhecimentos necessários para transformar as suas ideias em negócios por meio de ensino à distância.

Entender as potencialidades e as vantagens do *e-learning*, quando implementado segundo uma Lógica de Sistema de Gestão de Conhecimento permite às organizações capacitar um grande número de utilizadores dos conhecimentos necessários a custos reduzidos.

O *e-Learning* é um paradigma de aprendizagem que pelo ritmo que tem vindo a ser utilizado, assume importância estratégica para as organizações. O *e-Learning* é baseado em tecnologias Internet, com o objetivo de chegar a um grande número de utilizadores e disponibilizar um conjunto de soluções que reforcem o conhecimento individual com base em estratégias de motivação e de empenho dos colaboradores. A aplicação dos novos padrões de ensino a distância visa promover e apoiar um paradigma de aprendizagem centrado na construção do conhecimento com base em abordagens flexíveis e tendencialmente colaborativas, de forma ubíqua, contextualizada, individualizada e personalizada, incluindo ainda aspetos informais de aprendizagem. Esta estratégia pode ser conseguida através da definição de modelos (de apoio formal e informal e cenários de aprendizagem), metodologias e tecnologias, permitindo superar os inconvenientes de soluções de aprendizagem tradicionais e de promover a utilização eficaz das tecnologias de ensino e aprendizagem formal ou informal (Pinto, 2015, p.74)

A capacitação de empreendedores é muito importante porque lhes permite ter as linhas de orientação necessárias para transformar a sua ideia num negócio lucrativo.

Esta capacitação será ministrada quer presencialmente através de aulas e *workshops*, ou através de aulas *online* e da disponibilização na plataforma de *webinars* e *e-books*.

Todos os quatro promotores terão a responsabilidade, na sua área respetiva, de criar conteúdos nos formatos atrás referidos. A gestão desta área ficará a cargo da Prof. Doutora Amélia Reis e da Prof. Doutora Cristiane Reis.

3.2.2 Área Jurídica

Este projeto propõe-se, com uma advocacia inovadora e de proximidade com o seu cliente, na prestação de serviços jurídicos com foco na área cível, resolução alternativa de conflito, criminal e migração, sobretudo, na área de consultoria e contencioso, judicial e administrativo, evidenciando o relacionamento com o cliente, seja ele estrangeiro ou nacional.

A responsabilidade desta área ficará a cargo da Prof. Doutora Cristiane Reis.

3.2.3 Mediação de Conflitos

A mediação de conflitos é um meio alternativo de administração de litígios que busca a facilitação do diálogo entre as partes de modo que as mesmas possam tentar alcançar um acordo, preservando, assim, as suas anteriores relações. As partes são auxiliadas por uma terceira entidade, neutra e imparcial, que não tem a função de julgar o conflito, mas sim promover a comunicação positiva, que, em algum momento, foi rompida, engendrando a contenda.

A mediação possui várias vantagens em relação ao sistema judiciário contencioso, que dentre elas, podemos destacar: os processos são menos burocráticos, com taxas e custas de justiça mais reduzidas, bem como todo o processo ser mais célere. (C. Reis, 2018). Uma outra vantagem, importante sobretudo para a área empresarial, é a probabilidade maior de manutenção das relações, posto que a essência do processo de mediação é que ambas as partes ganhem com o acordo, facto que dificilmente aconteceria em um processo judicial, onde uma parte vence e outra perde, sendo que esta, via de regra, sente-se injustiçada e acaba-se por romper as relações, ocasionando até perdas de novas relações contratuais entre essas partes.

A LexDoBusiness entende que a mediação de conflitos é uma ferramenta muito importante que fará poupar tempo e dinheiro às empresas que pretendam contratar este serviço, libertando assim os seus esforços e recursos para os direcionar para o negócio.

A mediação de conflitos será prestada pela advogada Cristiane de Souza Reis, mediadora de conflitos certificada pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos e constante da lista de mediadores do Ministério da Justiça português.

3.2.4 Área de *Marketing*

Uma forte presença digital traz vantagens competitivas às organizações porque lhes proporciona um maior poder de comunicação, pois poderão ser encontradas mais facilmente pelos clientes, tendo maior oportunidade de os seus produtos e/ou serviços serem escolhidos. Uma presença digital bem elaborada é capaz de atrair clientes, pode-se concluir que é possível expandir negócios a partir disso. A presença digital é importante no presente para as organizações, sendo essencial para o seu futuro.

O projeto LexDoBusiness, tendo em consideração o que foi referido anteriormente, pretende, não só auxiliar a desenvolver a presença dos seus clientes no mundo digital, mas também dotá-los das ferramentas necessárias para que a sua ideia se transforme num caso de sucesso no mundo empresarial.

A área do *marketing* é de extrema importância, porque não basta criar um bom produto ou serviço. É vital que os benefícios do produto sejam do conhecimento público, sendo necessário investir em aspetos relacionados com o *marketing* nomeadamente: marcas, pesquisa de mercado, comportamento do consumidor, inovação, serviços, noções importantes associadas ao *e-business*, CRM, *marketing* digital etc.

A responsabilidade do *marketing* ficará a cargo do autor deste projeto que irá elaborar os planos de *marketing* para a LexDoBusiness.

3.2.5 Área contabilística e fiscal

A abertura de uma empresa nos nossos dias está facilitada, ainda assim requer ter atenção a alguns detalhes que se deve ter em conta para se conseguir fazer corretamente. Assim sendo, a LexDoBusiness prestará todo o auxílio na preparação dos documentos e durante todo o processo de abertura, para que o empreendedor consiga obter sucesso nesta nova etapa da sua vida.

Após a abertura, a LexDoBusiness continuará a prestar o apoio necessário na contabilidade financeira, fiscal e gestão da empresa, contemplando a organização, a classificação e o processamento informático de toda a documentação, nomeadamente, nos seguintes serviços: tratamento contabilístico de acordo com o SNC e NIC;

preenchimento, emissão e entrega à AT de todas as declarações previstas na lei fiscal; conferência e conciliação de contas; registo e controlo de imobilizado; apuramento de resultados, elaboração de contas mensais e anuais e apresentação de um relatório periódico ao cliente; contabilização através de centros de custo e de atividade de acordo com as necessidades de gestão e que permita apurar rendimentos, gastos e resultados por setores, produtos, centros de custo, atividades ou outras em função das características da empresa e necessidade de informação; análises de rendibilidade por atividades, setores ou especialidades.

A área contabilística e fiscal da LexDoBusiness é a que tem maior carência de profissionais, sendo necessário a criação de parcerias para serem prestados todos os apoios que os clientes necessitam.

A responsabilidade desta área ficará a cargo do Lic. Manuel Ferreira.

3.2.6 *Web development* e hospedagem

Uma das ofertas aos clientes é o desenvolvimento da página da *internet* ou loja digital da empresa do cliente.

O desenvolvimento *web* pode variar desde simples páginas estáticas a aplicações ricas, comércios eletrônicos ou redes sociais.

Os *websites* desenvolvidos são responsivos, ou seja, adequam-se a todo o tipo de tecnologias, independentemente do dispositivo utilizado para aceder ao *website*.

Neste serviço também contempla a hospedagem de *websites* e atribuição do respetivo domínio.

A responsabilidade desta área ficará a cargo do autor deste projeto.

3.2.7 Atendimento 365 dias / 24 horas

A aposta nesta plataforma é a congregação de vários serviços num só lugar, facilitando o acesso às áreas mais tradicionais, como por exemplo a jurídica, em que o atendimento dos clientes, na maior parte das vezes se realiza num escritório físico, por marcação.

Assim, o cliente pode, a todo o momento, aceder à plataforma ou através das redes sociais e deixar a sua questão, que será encaminhada no mais curto de espaço possível para a área

competente. Oportunamente, o cliente será contatado para o necessário esclarecimento e resolução.

O atendimento é personalizado, com uma linguagem simples e sem formalismos exagerados. Pretende-se oferecer uma advocacia e serviços de contabilidade descomplicados.

Os clientes podem optar por se dirigir ao escritório em Vila Nova de Gaia ou por uma consulta dada num escritório mais perto da sua área de residência. Sendo necessário, atempadamente, alugar um escritório temporário, no modelo de *cowork*.

A consulta também pode ser efetuada, por telefone ou por qualquer meio que permita a videoconferência, como por exemplo o Skype. Sendo mais vantajoso, economicamente, para o cliente este tipo de consulta, por não haver necessidade de se fazer uso de escritório.

A gestão desta área ficará a cargo do autor deste projeto.

3.2.8 Acompanhamento de serviços e processos

O acesso por parte do cliente à plataforma eletrónica LexDoBusiness é um serviço que estará disponível para verificar o estado do seu processo ou do serviço contratado.

O cliente, consegue acompanhar, de qualquer lugar e a qualquer momento, o estado de resolução em que se encontra o seu processo, bem como verificar as custas processuais, honorários, documentos e faturas que lhe dizem respeito.

O cliente acede a esta aplicação *online*, através do seu *login* e *password* previamente fornecido.

O registo é efetuado pelos profissionais de cada área competente, sempre que exista alguma alteração relevante.

A responsabilidade desta área ficará a cargo do autor deste projeto.

3.3 Estratégia comercial e *Marketing*

Os esforços das campanhas de *marketing* serão dirigidos para as associações comerciais e câmaras de comércio, para os centros de emprego, universidades, anúncios em jornais financeiros e de negócios.

Os esforços de *marketing* também vão incidir nas redes sociais e em especial as profissionais, como é o caso do LinkedIn.

A LexDoBusiness, obrigatoriamente deverá estar presente em diretórios comerciais/empresariais *online*. Estes diretórios não são só importantes porque fornecem os contatos, localização, horário de funcionamento, serviços prestados e outras informações relevantes das empresas, mas faz com que a empresa tenha uma presença online muito significativa, visto que estes diretórios são visitados por muitos internautas, o que faz com que, a empresa aumente a probabilidade de aparecer com mais frequência nos mecanismos de pesquisa.

Para facilitar, especialmente o contato e acesso aos clientes estrangeiros e aproveitando a tendência pelo digital, a estratégia a seguir será de multicanal *online* com *inbound marketing* ou *marketing* de atração, visto que é mais eficaz de adquirir *leads* (potenciais clientes), através de subscrições de *newsletters*, *e-books* e *webinars* etc., para os converter em clientes.

Pretende-se, assim, associar esta plataforma a conceitos de confiança, profissionalismo, rapidez no atendimento, mas com rigor, eficiência e eficácia.

Pretende-se que o *website* existente seja facilmente encontrado, centre-se nas necessidades do cliente e ofereça benefícios exclusivos. De seguida, associar este às redes sociais que terão o papel de aumentar a notoriedade da marca LexDoBusiness e assim, adquirir uma posição de destaque *online*.

Importa referir que os portais *online* escolhidos deverão ter bons conteúdos, ser regularmente atualizados, simples de usar, de rápida navegação e com um *design* responsivo.

3.4 Investimento necessário - Recursos

Deve ser feita uma otimização dos recursos, por isso é importante, na execução do plano de negócio, realizar uma boa gestão dos mesmos, de forma a alocar recursos nas ações de uma forma eficiente para que se alcancem os objetivos planeados em relação ao projeto LexDoBusiness.

Segundo Chaffey e Smith (2013) para proceder à alocação dos recursos, devem ser considerados três fatores, os 3M, *Men*, *Money* e *Minutes*. A análise conjunta destes três fatores permite alcançar uma orçamentação mais próxima da realidade face aos recursos que irão ser necessários ao desenvolvimento do plano. A orçamentação deve considerar

a fase de implementação do plano, a fase inicial, mas também ao longo do tempo em que o plano é aplicado, por em todas as fases consumir estes três recursos.

Recursos Humanos

O primeiro recurso dos 3M, *Men*, que significa os recursos humanos disponíveis na empresa, deve ser tido em consideração na hora de distribuir as pessoas que irão ser necessárias para desenvolver as mais variadas atividades planeadas. No caso em estudo, os recursos humanos existentes são suficientes para executar as tarefas propostas. No entanto, poderá haver alguns ajustes por parte do pessoal, ou recorrer a recursos externos, como, por exemplo, estabelecer parcerias.

De acordo com Kotler e Keller (2017), existem vários motivos estratégicos pelos quais as organizações criam parcerias, como por exemplo: transformar o excesso de capacidade em lucro; reduzir o risco e custos da entrada em (novos) mercados; acelerar o lançamento ou promoção de produtos ou serviços; alcançar economias de escala; superar barreiras ou diminuir os custos.

Uma parceria institucional, embora não esteja diretamente relacionada com o plano de negócio, torna-se igualmente relevante ser mencionada, pois caso não se consiga obter os resultados desejados e planeados, poder-se-á recorrer a parcerias para alcançar o sucesso da implementação deste plano ou ajudar a criar uma estratégia emergente.

Sendo a LexDoBusiness, uma ideia muito recente, sem grandes recursos, pode e deve beneficiar-se do melhor que as universidades têm para oferecer. Assim, no futuro, o estabelecimento de parcerias, por exemplo, com o ISCAP, como por exemplo nos estágios finais do último ano da licenciatura ou de mestrado para melhorar este plano ou desenvolver planos de *marketing*, plano de comunicação, pesquisas de mercado, CRM, etc.

Todas as decisões relativas ao recurso pessoas (*Men*), são decisões aplicadas numa fase inicial de implementação. Ao longo do primeiro ano vão ser utilizados os recursos humanos disponíveis a nível interno, é evidente que tendo em conta a evolução da presença *online* da LexDoBusiness e o modo como a própria quer gerir a sua presença *online* no futuro poderão ser necessárias novas medidas, o que poderá passar, como foi já referido, pelo estabelecimento de parcerias com as universidades, aproveitando os seus

recursos. Desta forma, a LexDoBusiness consegue a custos reduzidos desenvolver ainda mais o seu negócio e as universidades conseguem dispor de mais vagas para estágios.

Abaixo enumera-se uma breve lista das necessidades a contratar e recursos humanos disponíveis internamente, para o primeiro ano de atividade da LexDoBusiness:

- Profissionais de TI / informáticos (Lic. Hélder Azeredo);
- Profissional de *marketing* (Lic. Hélder Azeredo);
- Profissionais de gestão (Lic. Hélder Azeredo);
- Profissionais de educação (Prof. Doutora Amélia Reis e Prof. Doutora Cristiane Reis)
- Advogados (Prof. Doutora Cristiane Reis, rede parceiros);
- Contabilistas (Lic. Manuel Ferreira, rede de parceiros);
- Operacionais administrativos (a contratar).

No plano de financiamento (apêndice V), na rubrica “gastos com o pessoal”, já estão contemplados os quatro promotores deste projeto, que integrarão as seguintes funções no quadro de pessoal:

- Administração / Direção: Lic. Hélder Azeredo;
- Administrativa Financeira: Lic. Manuel Ferreira;
- Outros: Prof. Dra. Amélia Reis e Prof. Dra. Cristiane Reis.

Os quatro promotores receberão o salário mínimo nacional em vigor e no final de cada ano será realizada a distribuição dos lucros obtidos na LexDoBusiness.

Investimento

Após se ter determinado que para a implementação deste plano de negócio se irá recorrer aos recursos humanos já existentes, o que facilita prever os montantes do segundo recurso, *Money*.

Money, são os recursos financeiros que uma empresa tem disponível para alocar e permite estimar os custos associados a cada ação, para a implementação do plano.

Em razão de não existir, para já numa fase inicial, a necessidade de dirigir recursos financeiros para a implementação deste plano, estima-se um investimento de 35.500,00€ (trinta e cinco mil e quinhentos euros) para o desenvolvimento total da ideia LexdoBusiness, com a sua plataforma, operação e manutenção da mesma.

O valor acima solicitado serve para financiar os encargos com o pessoal, de operação e de logística.

Abaixo enumera-se uma breve lista dos meios necessários para a operação:

- Locação de sala de aula;
- Locação de auditório;
- Locação de material áudio visual;
- Material de papelaria: Folder 3 dobras 21x45cm 4x4 couchê 130g; Cartaz A2; 4x0 couchê 150g; Banner em vinil 90x120; Criação folder, cartaz, banner; Despesas CTT; Kit pasta + bloco + caneta (workshops);
- Criação de vídeo aulas;
- Uma impressora multifunções a laser colorida;
- Quatro computadores;
- Campanhas de *Marketing*;
- Viatura;
- Escritório.

Utilizou-se o modelo do IAPMEI, em ficheiro excel (apêndice V) para elaboração do plano de financiamento para a LexDoBusiness.

Recurso Tempo

Por último o recurso tempo, *Minutes*, que na maioria das vezes é escasso e que por isso será necessário geri-lo corretamente, até porque, este plano só estará concluído no final de 2021. Ao longo deste ano e meio, há muitas atividades para serem realizadas, onde serão empregues muitas horas, obrigando ao cumprimento rigoroso do calendário que deverá ser elaborado, com muita disciplina na execução de cada ação. No entanto, deve-se ter em consideração, que a evolução no ambiente digital é constante e cada vez mais rápida, exigindo uma constante atualização do calendário, caso haja necessidade.

3.5 Gestão e controlo do negócio

Entre todos os elementos do plano deve existir coerência e exequibilidade prática.

É necessário a calendarização das atividades operacionais que permitam a execução e a implementação no mercado das estratégias de *marketing*, considerando as dependências e as complementaridades, assim como os prazos de execução.

Após a conclusão de todas as etapas do projeto que se presume findar no primeiro ano, serão avaliados os resultados semestralmente.

Será considerado caso de sucesso se a LexDoBusiness conseguir cada ano 0,007% da quota de mercado das PME's.

No estudo realizado foi possível concluir que para a elaboração de um plano de negócios é requerido um conjunto de conhecimentos necessários, tendo este sido exposto e estruturado na revisão da literatura realizada, a fim de servir de guião para formulação do plano de negócios da LexDoBusiness.

Para o desenvolvimento deste projeto utilizou-se como referência os modelos da IPAMEI, nomeadamente o modelo de negócio, estrutura base de um plano de negócio, bem como o respetivo plano de financiamento permitindo concluir que há necessidades de investimento inicial de 35.500,00€ (trinta e cinco mil e quinhentos euros) para implementar o plano de negócios da LexDoBusiness. Conclui-se também que esta plataforma tem potencial para ter sucesso, considerando que a sua taxa média de crescimento anual é de 5,8%. A viabilidade económica e financeira da LexDoBusiness é comprovada pelos indicadores do seu plano de financiamento que apontam para um resultado líquido de 57.064,00€ (cinquenta e sete mil e sessenta e quatro euros) logo no primeiro ano de atividade (2021) com perspetiva de crescimento de 63 % no final de cinco anos.

O presente projeto possibilitou que se realizasse um levantamento de dados primários e secundários, viabilizando o desenvolvimento de um plano de negócios que permita à LexDoBusiness alcançar as suas metas ao nível da notoriedade e interação com os seus clientes em vários canais.

Para o estudo dos dados secundários verificou-se a existência de divergência nos dados das empresas nas plataformas pesquisadas (RACIUS, INE e PORDATA) e por isso optou-se pelas fontes da INE e PORDATA, por estas serem consideradas estatísticas oficiais e mais fiáveis.

Em relação à obtenção de dados primários, a principal limitação foi a dimensão da amostra do inquérito. A campanha de *e-mail marketing* para a divulgação do questionário aos contatos profissionais da advogada Cristiane Reis apenas contribuiu com 10 respostas para um total de 244.

Os dados obtidos no estudo primário podem ser melhorados e complementados com um estudo de natureza qualitativo, com base em entrevistas.

As limitações anteriormente apresentadas devem ser tidas em conta com o intuito de melhorar substancialmente a investigação apresentada.

Ainda assim, da análise às respostas do questionário, conclui-se que a maioria dos 244 inquiridos declinam a prestação de serviços jurídicos exclusivamente *online*, confirmando o problema de investigação formulado no Cap.II em 2.2.

Consequentemente a LexDoBusiness, conforme mencionado acima, deverá necessariamente ter um espaço físico para prestar serviços jurídicos aos seus clientes, o que resulta no aumento dos custos fixos, ao alugar um escritório.

No entanto, sabe-se pela revisão de literatura previamente realizada, que uma forte presença digital dá vantagens competitivas às organizações porque lhes proporciona um maior poder de comunicação, e, por isso, conseguem ser encontradas mais facilmente pelos clientes, tendo maior oportunidade de os seus produtos e/ou serviços serem escolhidos. Se uma presença digital bem elaborada é capaz de atrair clientes, pode-se concluir que é possível expandir negócios a partir disso. Se a presença digital é importante no presente para as organizações, é essencial para o seu futuro.

Outro fator a ter em consideração relaciona-se com o facto da obtenção de dados primários ter sido realizada entre 21 de janeiro de 2020 a 09 de fevereiro de 2020. Caso a pesquisa fosse realizada durante a epidemia do COVID-19 ter chegado a Portugal e ao Brasil, ou seja, se o questionário tivesse sido divulgado após a declaração do estado de emergência em Portugal²² e em alguns municípios e Estados do Brasil²³, locais onde o questionário foi submetido, num momento em que a população foi aconselhada a ficar em casa e, em alguns casos, foi decretado o confinamento obrigatório, possivelmente mais inquiridos teriam optado por serviços jurídicos exclusivamente *online*, colocando em questão o problema de investigação, a ponto de deixar de ser necessário um escritório físico para atender os clientes de advogados. No entanto, para confirmar estes pressupostos, seria necessário fazer um inquérito após o fim da epidemia, para se saber se o posicionamento seria diferente, atendendo ao período em que as pessoas ficaram em casa, nomeadamente os profissionais em teletrabalho, incluindo advogados.

²² No dia 18 de março de 2020 foi decretado o estado de emergência em Portugal, através do Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março.

²³ No dia 17 de março de 2020 foi decretada emergência no Município de São Paulo pelo Prefeito do Município de São Paulo, através do Diário Oficial n.º 51 e Decreto nº 59.283, de 16 de março de 2020.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adewojo, A. A., e Bass, J. M. (2018). Evaluating the Effect of Multi-Tenancy Patterns in Containerized Cloud-Hosted Content Management System. *2018 26th Euromicro International Conference on Parallel, Distributed and Network-based Processing (PDP)*, 278–282. <https://doi.org/10.1109/PDP2018.2018.00047>
- Azeredo, H. (2018). *Plano de Marketing Digital: Cristiane Reis - Advocacia Luso-Brasileira*. Universidade de Aveiro.
- Baltes, L. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 8(2), 8.
- Bax, M. (2015). Design science: filosofia da pesquisa em ciência da informação e tecnologia. *Ciência da Informação*, 42(2), 298–312. <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v42i2.1388>
- Borden, N. (1964). The concept of the marketing mix. Obtido 10 de Janeiro de 2017, de Journal of advertising research website: <https://manchester.rl.talis.com/items/CDA6EB8E-8DA8-F352-9253-8425185E8BD8.html?referrer=%252Flists%252F170D3057-4592-51DD-3545-E020F121019A.html%2523item-CDA6EB8E-8DA8-F352-9253-8425185E8BD8>
- Cabot, J. (2018). Word press: A content management system to democratize publishing. *IEEE Software*, 35(3), 89–92. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2141016>
- Caversan, N., Silva, A., e Mello, L. (2017). SOFTWARE COMO SERVIÇO: UM ESTUDO DE CASO SOFTWARE AS SERVICE: A CASE STUDY. *Revista Científica Eletronica de Engenharia de Produção*, 17, 24.
- Chaffey, D., e Smith, P. (2013). Emarketing Excellence: planning and optimizing your digital marketing. Em *Emarketing Excellence* (4th editio). <https://doi.org/10.4324/9780203082812>
- Conrado, A. (2011). *Os 8 Ps Do Marketing Digital: O guia estratégico do marketing digital* (2.^a ed.). Alfragide: Texto Editores,Lda.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Davis, F. (1965). Book Reviews : Educational Measurements and Their Interpretation by Frederick B. Davis. Belmont, California.: Wadsworth Publishing Company, 1964.

- Pp. ix + 422. *Educational and Psychological Measurement*, 25(3), 902–904.
<https://doi.org/10.1177/001316446502500327>
- Decreto-Lei n.º 7/04, 07 de Janeiro. (2004). Serviços da sociedade de informação, em especial do comércio. Obtido 3 de Março de 2020, de Diário da República n.º 5/2004, Série I-A de 2004-01-07. Lisboa: Conselho de Ministros website: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/73199154/view?q=Decreto+Lei+7%2F2004>
- Dominici, G., e Seaf, D. (2009). From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification. *International Journal of Business and Management*, 17–24. Obtido de file:///Users/karentng/Downloads/2606-11252-1-PB.pdf
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives.* *Management Review*. Obtido de <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Freitas, S. (2018a). *Capítulo 1 - Inovação e Formulação de Novas Ideias de Negócio.*
- Freitas, S. (2018b). *Capítulo 1 a criação de modelos de negócio inovadores.*
- Hevner, A. R. (2004). DESIGN SCIENCE IN INFORMATION SYSTEMS RESEARCH. *Journal of Medicinal Chemistry*, 75–105.
<https://doi.org/10.1021/jm991076c>
- Hevner, A. R. (2007). A three cycle view of design science research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 19(2), 1–6. Obtido de <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1017&context=sjis%0Apapers3:/publication/uuid/8D9D04A1-4A54-4248-8173-03D0755A0786>
- Hevner, A. R., e Chatterjee, S. (2012). Information Systems Theory. Em Y. K. Dwivedi, M. R. Wade, e S. L. Schneberger (Eds.), *Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2>
- IAPMEI. (2016a). Como elaborar um Plano de Negócios - Guia Explicativo. Obtido de Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. website: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais->

- de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT
- IAPMEI. (2016b). Guia Prático do Empreendedor. Obtido de Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. website: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/GuiaEmpreendedor.pdf.aspx?lang=pt-PT>
- IAPMEI. (2016c). Manual do Empreendedor. Obtido de Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. website: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ManualdoEmpreendedor-\(4\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ManualdoEmpreendedor-(4).pdf.aspx?lang=pt-PT)
- IBM. (2019). Why ROSS. Obtido 20 de Abril de 2019, de <https://rossintelligence.com/why-ross.html>
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). Empresas em Portugal - 2018. Em 01-02-2020. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Isabel, A., Freitas, F. De, Margarida, A., Neto, M. S., Rita, A., Sofia, A., ... Novais, R. M. R. (2014). *Pesquisa De Marketing*.
- Kalakota, R., e Robinson, M. (2001). *e-business 2.0: Roadmap for sucess*. Obtido de http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/e-business_roadmap_for_success_full.pdf
- Kibasi, T. (2018). Time for change. *IPPR Progressive Review*, 25(2), 133–136. <https://doi.org/10.1111/newe.12104>
- Kim, W. C., e Mauborgne, R. (2016). *A Estratégia Oceano Azul: Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante (Ed. Rev. e aumentada)*.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z, 80 Conceitos que Todo Profissional Precisa Saber* (3.^a ed.). Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier.
- Kotler, P., e Keller, K. L. (2017). Marketing Management. Em S. Hari (Ed.), *Essentials of Management for Healthcare Professionals* (pp. 211–220). <https://doi.org/10.4324/9781315099200-17>
- Laudon, K. C., e Traver, C. G. (2018). *E-commerce: Business. Technology. Society*. Obtido de www.pearsonhighered.com

- Laudon, K. C., e Traver, C. G. C. N.-H. 3. . L. 2017. (2017). *E-commerce 2017: business, technology, society* (Thirteenth). Obtido de [http://www.debsoc.in/ebooks/BBA/BBA 5011 ELECTRONIC COMMERCE AND APPLICATIONS/E-Commerce 2017-Pearson \(2017\).pdf](http://www.debsoc.in/ebooks/BBA/BBA 5011 ELECTRONIC COMMERCE AND APPLICATIONS/E-Commerce 2017-Pearson (2017).pdf)
- Law Firm Survey. (2018). *Resilience through change PwC Law Firms' Survey 2018 27th Annual Law Firms' Survey*. Obtido de www.pwc.co.uk
- LegalVision - criação d'empresa, depósito de marca, modificar vos estatutos... (sem data). Obtido 20 de Abril de 2019, de <https://www.legalvision.fr/>
- LEGALVISION entra em Portugal e promete digitalizar os escritórios de advocacia portugueses — Startup Lisboa. (sem data). Obtido 19 de Abril de 2019, de <https://www.startuplisboa.com/new-blog/legalvision-entra-em-portugal-e-promete-digitalizar-os-escritorios-de-advocacia-portugueses>
- Lei n.º 145/2015, 09 de Setembro. (2015). Estatuto da Ordem dos Advogados.
- Likert, R. (1932). A Technique For The Measurement of Attitude, *Archives of Psychology*: New York University. <https://doi.org/2731047>
- Linder, J., e Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. 15. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-939-7.ch249>
- Magretta, J. (2010). Why Business Models Matter. *Journal of Management*, 7(3), 224. Obtido de <http://doc1.lbfl.li/aay/FLMF021574.pdf>
- Maria, R., Berto, V. S., e Nakano, D. N. (2000). *A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção : Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa*. Obtido de <http://www.scielo.br/pdf/prod/v9n2/v9n2a05.pdf>
- Maroco, J. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Massa, L., Tucci, C., e Afuah, A. (2017). *A CRITICAL ASSESSMENT OF BUSINESS MODEL RESEARCH*. Obtido de <https://aom.org/uploadedFiles/Publications/Annals/ANNALS-2014-0072.R4.pdf>
- Morris, M., Schindehutte, M., e Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>

- Osterwalder, A., e Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Alta Books.
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381–391. <https://doi.org/10.1086/209405>
- Pinto, J. A. de S. (2015). *Um modelo para a gestão do conhecimento organizacional no contexto dos serviços partilhados com recurso à utilização do e-Learning*.
- PORDATA. (2018a). Empresas: total e por dimensão. Obtido 8 de Março de 2020, de website:
<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela/5799117>
- PORDATA. (2018b). População activa: total e por grupo etário. Obtido 8 de Outubro de 2019, de website:
<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela/5799033>
- PORDATA. (2018c). População estrangeira com estatuto legal de residente: total e por algumas nacionalidades. Obtido 20 de Outubro de 2019, de website:
<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela/5799426>
- PORDATA. (2018d). População inactiva: total e por grupo etário. Obtido 8 de Outubro de 2019, de website:
<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela/5799032>
- PORDATA. (2018e). População residente: total e por grandes grupos etários. Obtido 10 de Outubro de 2019, de website:
<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela/5799031>
- PORDATA. (2018f). Saldos populacionais anuais: total, natural e migratório. Obtido 8 de Outubro de 2019, de website:
<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela/5799030>
- Putra, P. O. H., Hasibuan, Z. A., e Sunarya, P. O. A. (2017). Depicting E-business application adoption for small and medium enterprises (SMEs): The e-business triangle model. *2017 International Conference on Computing, Engineering, and Design (ICCED)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/CED.2017.8308135>

- RACIUS. (2020). Estatísticas de Empresas em Actividade - 2020. Obtido 8 de Março de 2020, de <https://www.racius.com/observatorio/2020/empresas-activas/>
- Reis, C. (2018). A importância dos advogados nos processos de mediação. *A Patria*, 2. Obtido de <https://apatia.org/direito/a-importancia-dos-advogados-nos-processos-de-mediacao/>
- Reis, J. L., e Carvalho, J. A. (2014). Personalization dimensions: A conceptual model for personalized information systems. *2014 9th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/CISTI.2014.6876933>
- Rosa, M., Azul, M., Pedro, P., Sá, F., Rica, C., Alta, C., ... Manuel, S. (2017). *Mapa Sudeste Politico Brasil* (p. 54). p. 54. Obtido de ftp://geoftp.ibge.gov.br/cartas_e_mapas/mapas_regionais/politico/2017/sudeste_politico1600k_2017.pdf
- Torrubia, B. (2013). *Primera Jornada de Abogacía Virtual*. 97–100.
- Turban, E., King, D. R., Lee, J. K., Liang, T.-P., e Turban, D. C. (2015). Springer Texts in Business and Economics Electronic Commerce A Managerial and Social Networks Perspective Eighth Edition. Em *Springer texts in business and economics* (Eighth edi). Obtido de <https://sabraz.files.wordpress.com/2017/08/e-commerce-turban.pdf>
- Vaishnavi, V., Kuechler, B., e Petter, S. (2012). *DESIGN SCIENCE RESEARCH IN INFORMATION SYSTEMS*. (1), 1–66. <https://doi.org/10.1186/1756-0500-5-79> [pii]r10.1186/1756-0500-5-79
- Wang, Y., e Fesenmaier, D. R. (2006). Identifying the Success Factors of Web-Based Marketing Strategy: An Investigation of Convention and Visitors Bureaus in the United States. *Journal of Travel Research*, 44(3), 239–249. <https://doi.org/10.1177/0047287505279007>
- Webster, J., e Watson, R. T. (2011). Analyzing the Past To Prepare for the Future : Writing a Review. *MIS Quarterly*, 26(2), 12. Obtido de www.jstor.org/stable/4132319
- Wertheim, J. (2000). A sociedade da informação e seus desafios. *Ciência da Informação*,

29(2), 71–77. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652000000200009>

Wieringa, R. (2009). *Design Science as Nested Problem Solving*. 12. Obtido de https://wise.vub.ac.be/sites/default/files/thesis_info/Design_Science_Wieringa.pdf

Apêndice I – LexDoBusiness - *Google Forms*



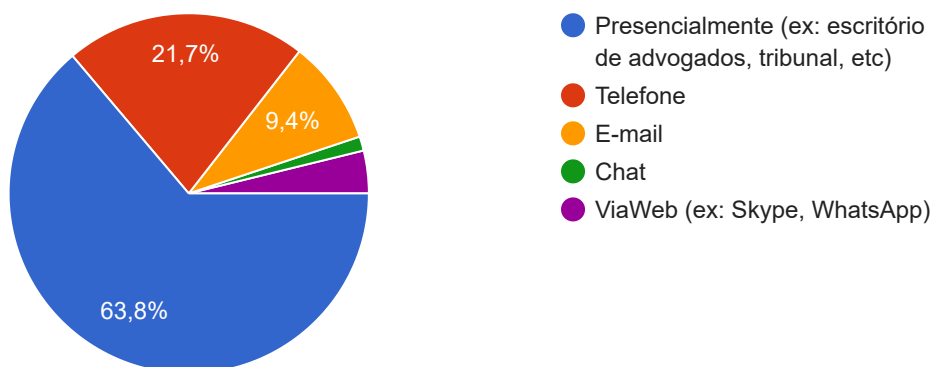
LexDoBusiness - Plataforma Colaborativa Online

235 respostas

[Publicar estatísticas](#)

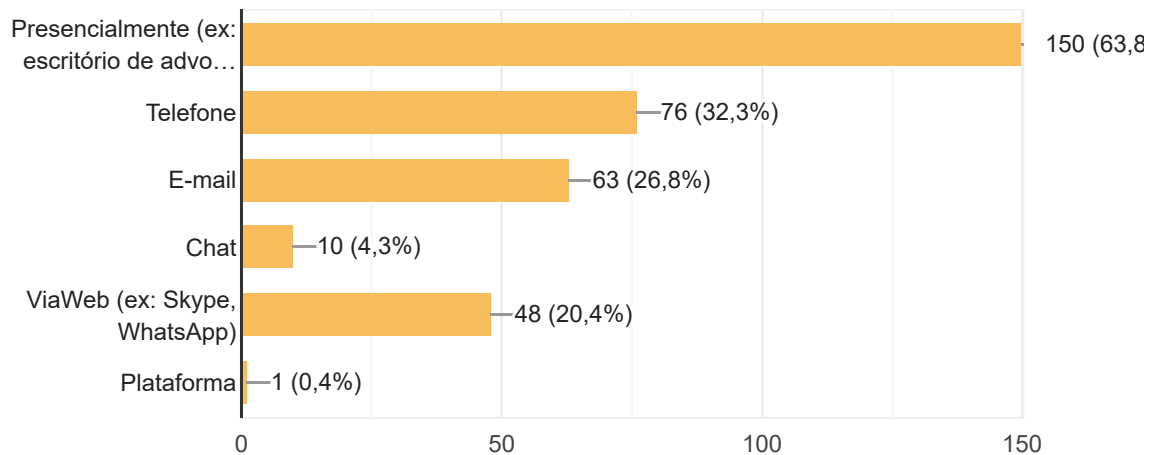
1-Num primeiro contato com advogados qual o canal preferido para ser atendido?

235 respostas



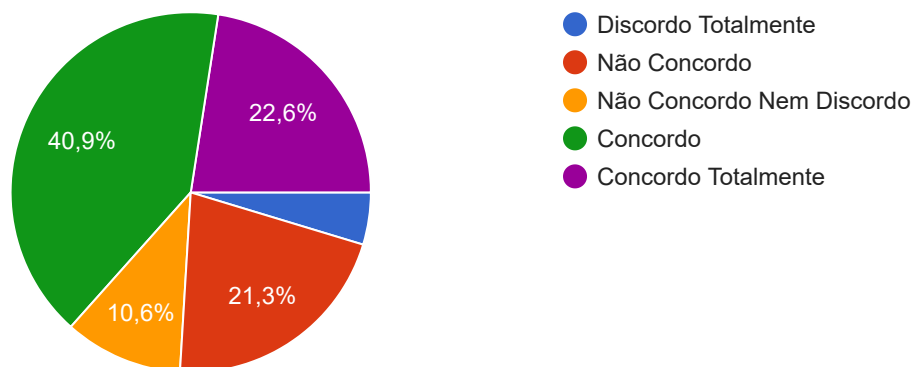
2-Após o primeiro contato com advogados, qual o canal preferido para ser atendido até o seu problema ficar resolvido?

235 respostas



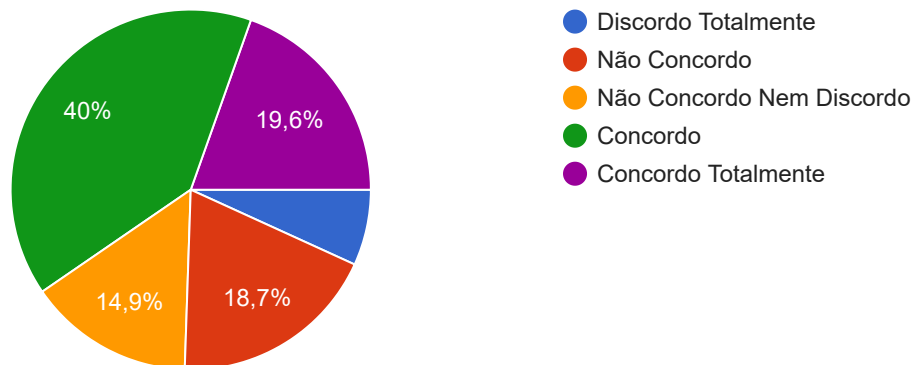
3-Entende que a prestação de serviços jurídicos tem que obrigatoriamente exigir o encontro físico entre advogados e clientes?

235 respostas



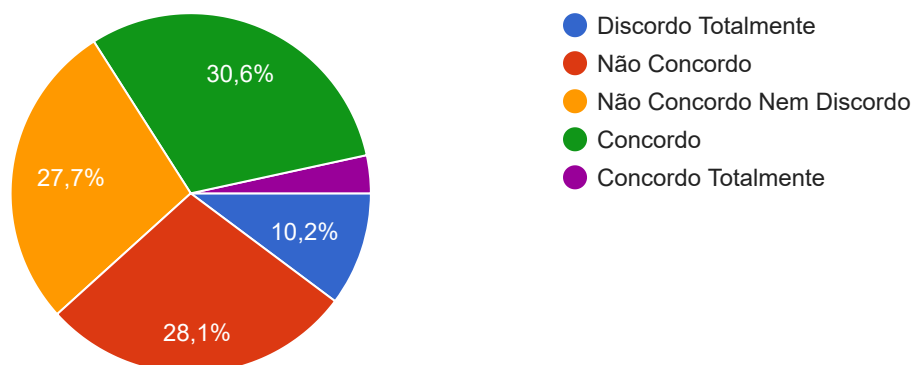
4-Considera fundamental que os advogados possuam um escritório físico para atender os seus clientes?

235 respostas



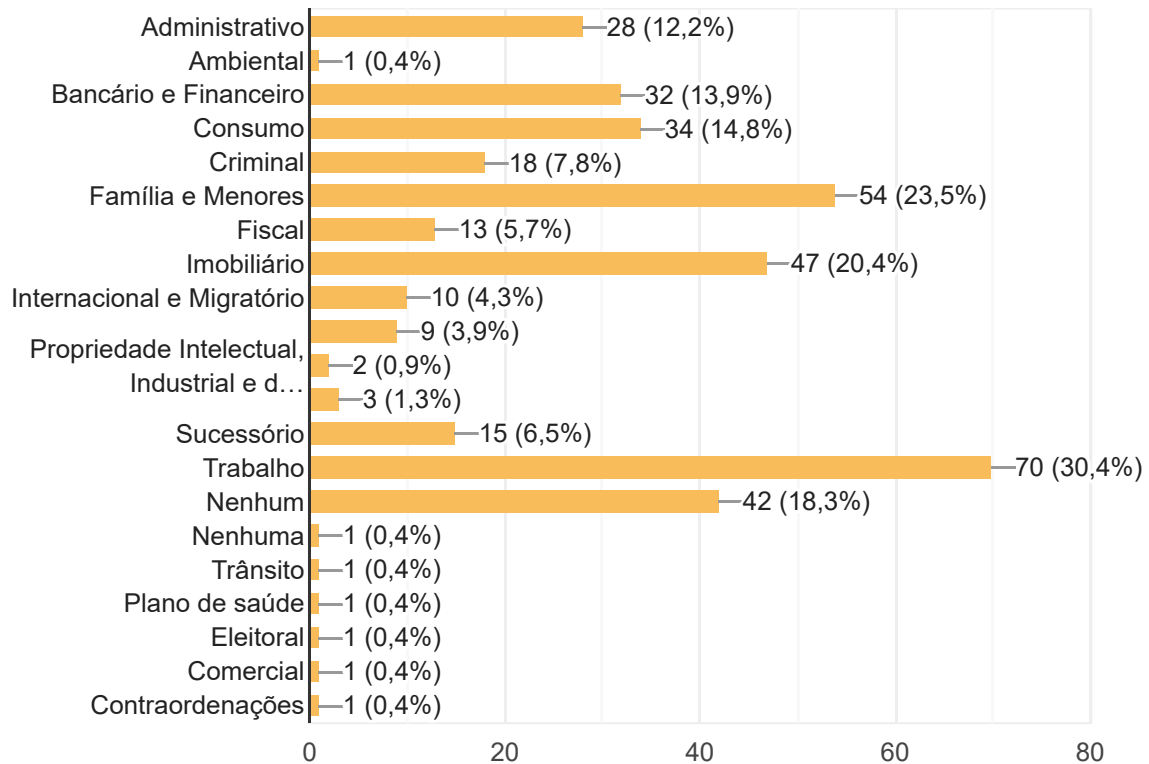
5-Considera mais cómodo ser atendido por um advogado(a) via web (ex: Skype)?

235 respostas



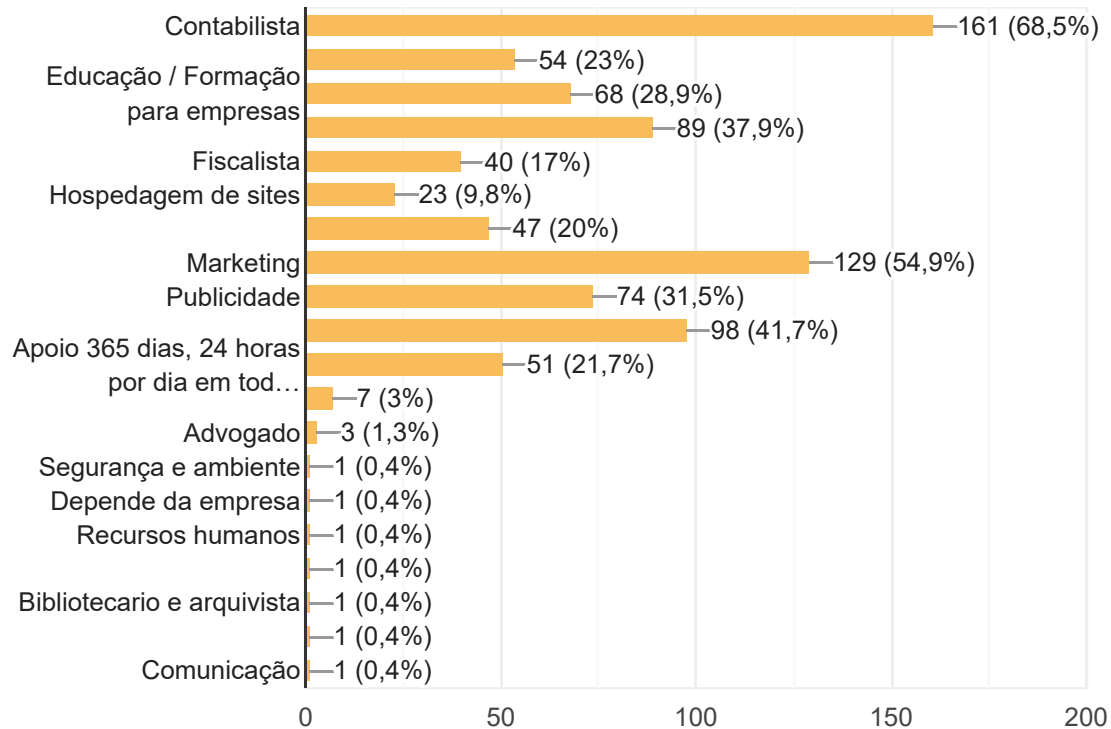
6-A que áreas/especialidades da advocacia já precisou de recorrer?

230 respostas



7- Para além dos serviços jurídicos, quais os profissionais/serviços considera importantes uma empresa contratar?

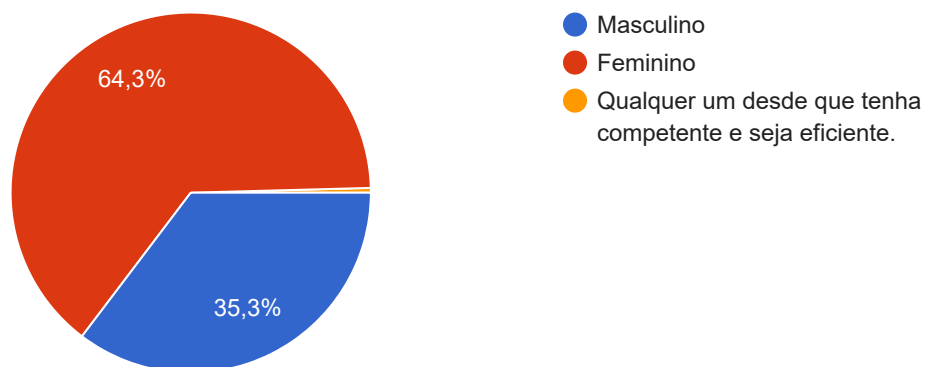
235 respostas



FINAL

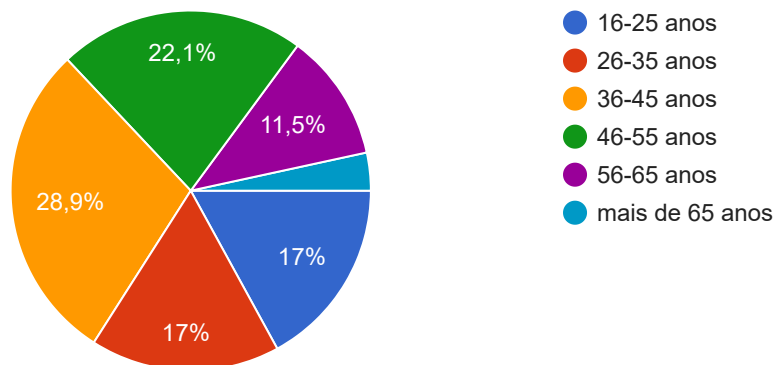
8-Género.

235 respostas



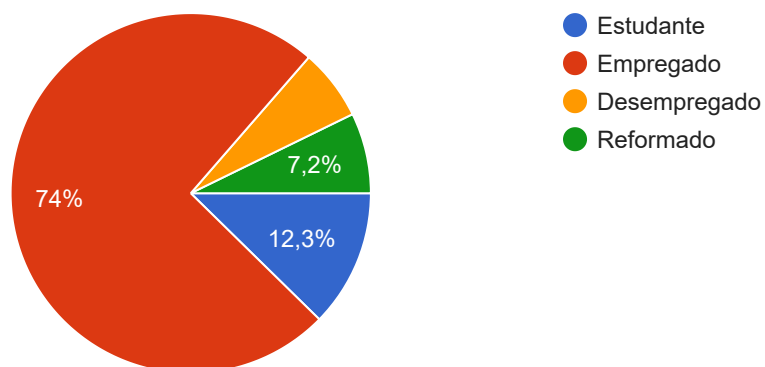
9-Escalão etário.

235 respostas



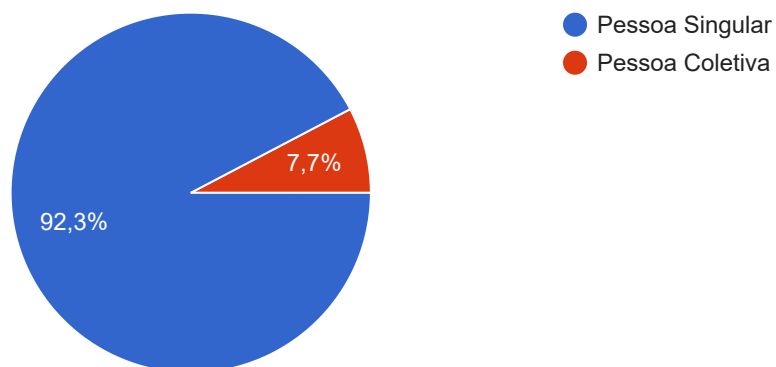
10-Ocupação.

235 respostas



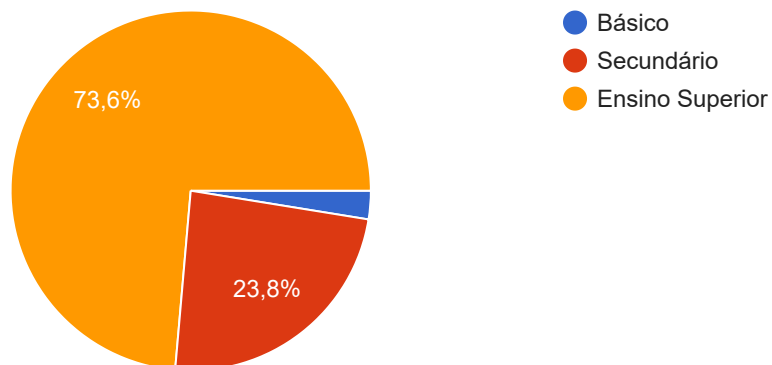
11-Personalidade jurídica.

234 respostas



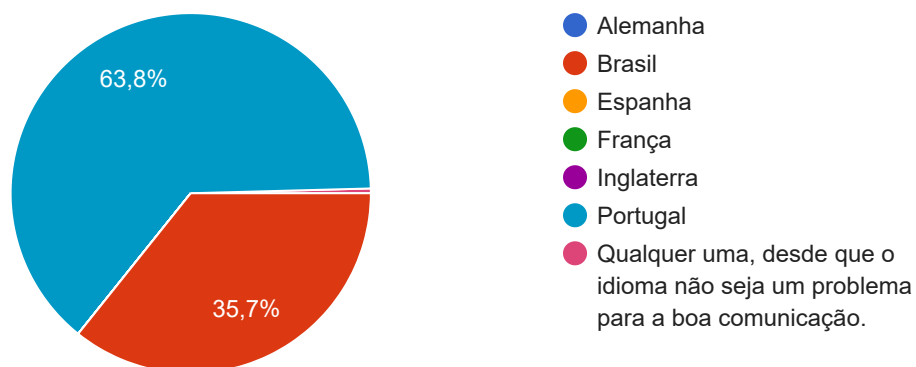
12-Nível de Instrução.

235 respostas



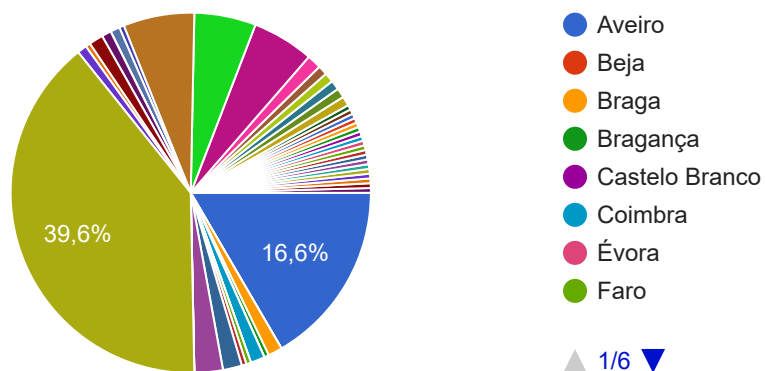
13-Nacionalidade.

235 respostas



14- Distrito ou região de origem.

235 respostas



Google Formulários



Apêndice II – Campanha de e-mail marketing



Nosso escritório na Universidade - Survey

Bom dia.

Espero que esteja tudo bem convosco.

Meu escritório de advocacia - Cristiane Reis - Advocacia Internacional - está a fazer parte de um projeto de pesquisa de Mestrado em Negócio Eletrônico junto ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP. Nesse sentido, venho pedir, se possível, que respondam a este breve questionário, cujo link se encontra abaixo.

O Survey é muito rápido de se responder e ajudará ao Mestrando em causa a ter uma visão mais acurada do seu objeto de pesquisa.

Em nome do desenvolvimento científico e, com isso, cada vez mais o mundo como um todo poder aprimorar suas competências, habilidades, características, ajustando-se às novas formas de comunicação, reitero o meu pedido de resposta ao questionário, que será breve.

Link do questionário: <https://forms.gle/wKDUaXnvwSwrJL5dA> (encontra-se abaixo também)

Agradeço antecipadamente.

Com os melhores cumprimentos,

Cristiane Reis



(<https://shoutout.wix.com/so/57M-esTjg/c?w=fNdd4gGWqZbs->

CdaiBPytRHvoqTXTAhJd63tdOQWdt0.eyJ1IjoiaHR0cHM6Ly9kb2NzLmdvb2dsZS5jb2C

Apêndice II.a – Campanha de e-mail marketing - Estatística

cradvogadomigr...

Função: Colaborador

< Menu Principal

Recursos de Marketing

SEO

Resultados no Google

Padrões SEO

Marketing

Email Marketing

Posts Sociais

Video Maker

Cupons

Integrações

Recursos de Marca

Criador de Logo

Cartões de visita e mais

Fazer Upgrade

 Editar Site

Observação: pode demorar até 24 horas para as estatísticas serem atualizadas.



Email Marketing > Minhas Campanhas de Email > Estatísticas

Escritório na Univ - Survey

Enviado em 27 de Janeiro de 2020 às 21:50



Usar de Novo

Fazer Upgrade

Estatísticas do Email

Destinatários do Email

Estatísticas nas Redes Sociais

Estatísticas de Envio

Seu email foi enviado para **114 contatos**. Veja como esses contatos interagem com sua campanha. [Saiba mais](#)

114

ENTREGUES

Taxa de envio: 100%

89

ABERTOS

Taxa de abertura: 78%

2

CLICADOS

Taxa de cliques: 2%

REJEITADOS: 0 RECLAMAÇÕES DE SPAM: 0 

Estatísticas Avançadas

Última atualização: 12 de Fevereiro de 2020 às 21:08

Cliques Únicos por Dispositivo

Veja quais dispositivos os destinatários estão usando para clicar nos links da sua campanha.



Links mais clicados

Veja quantos destinatários clicaram nos links da sua campanha.

URL	Clique únicos ⓘ
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfHZxEfKOq6bNHwJCb38fWb6ofde-HuuYkKEucl3X9X5xp...	2

Apêndice II.b – Campanha de e-mail marketing - *Google Forms*



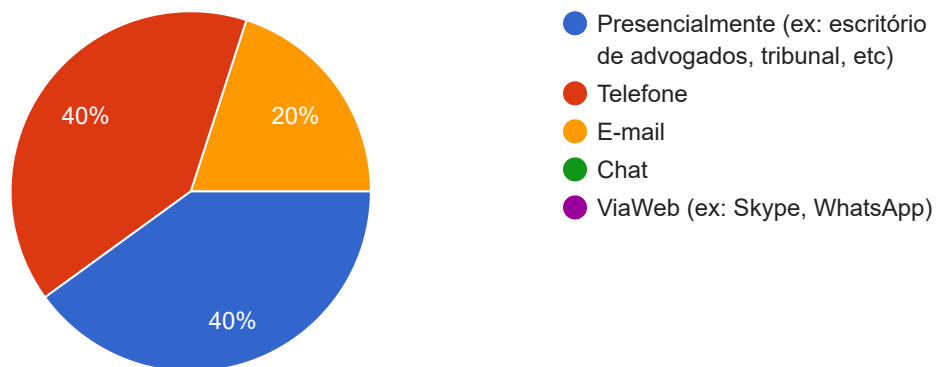
LexDoBusiness - Plataforma Colaborativa Online

10 respostas

[Publicar estatísticas](#)

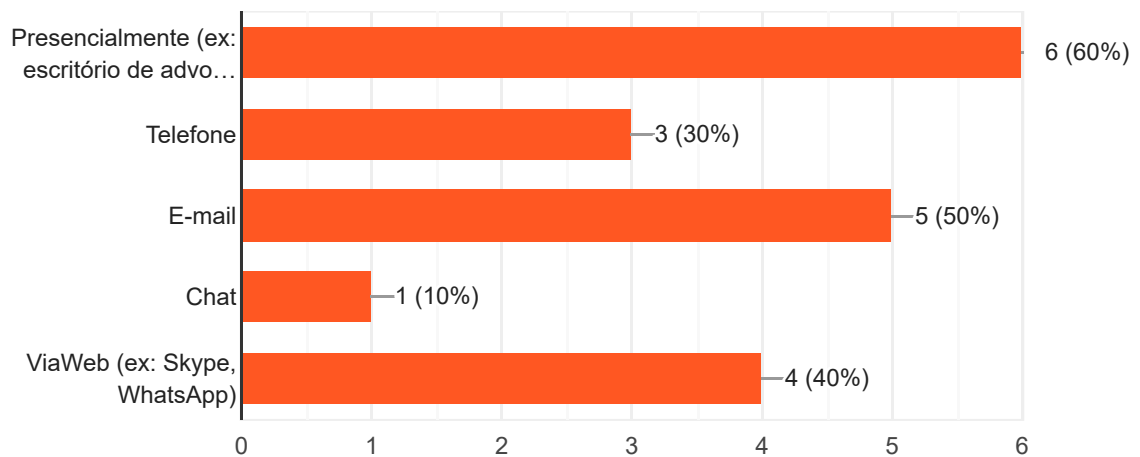
1-Num primeiro contato com advogados qual o canal preferido para ser atendido?

10 respostas



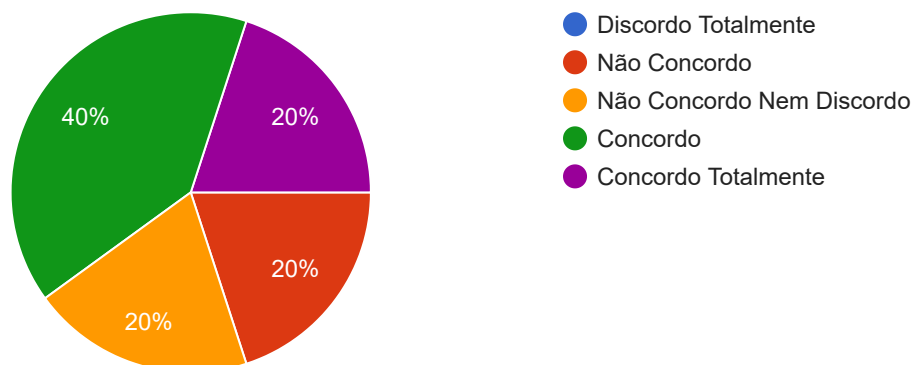
2-Após o primeiro contato com advogados, qual o canal preferido para ser atendido até o seu problema ficar resolvido?

10 respostas



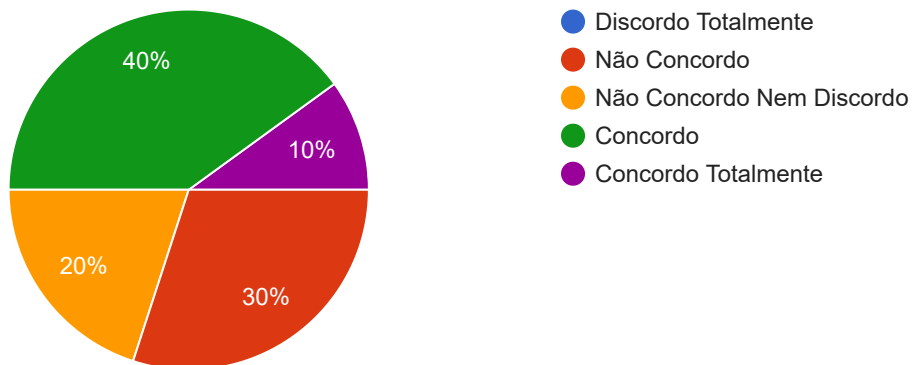
3-Entende que a prestação de serviços jurídicos tem que obrigatoriamente exigir o encontro físico entre advogados e clientes?

10 respostas



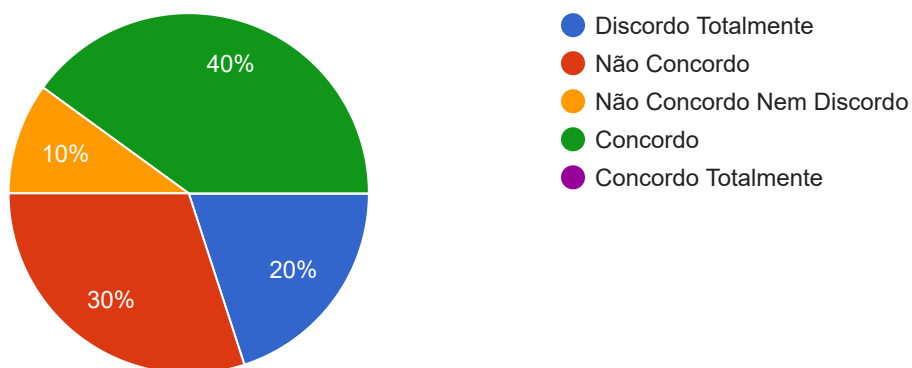
4-Considera fundamental que os advogados possuam um escritório físico para atender os seus clientes?

10 respostas



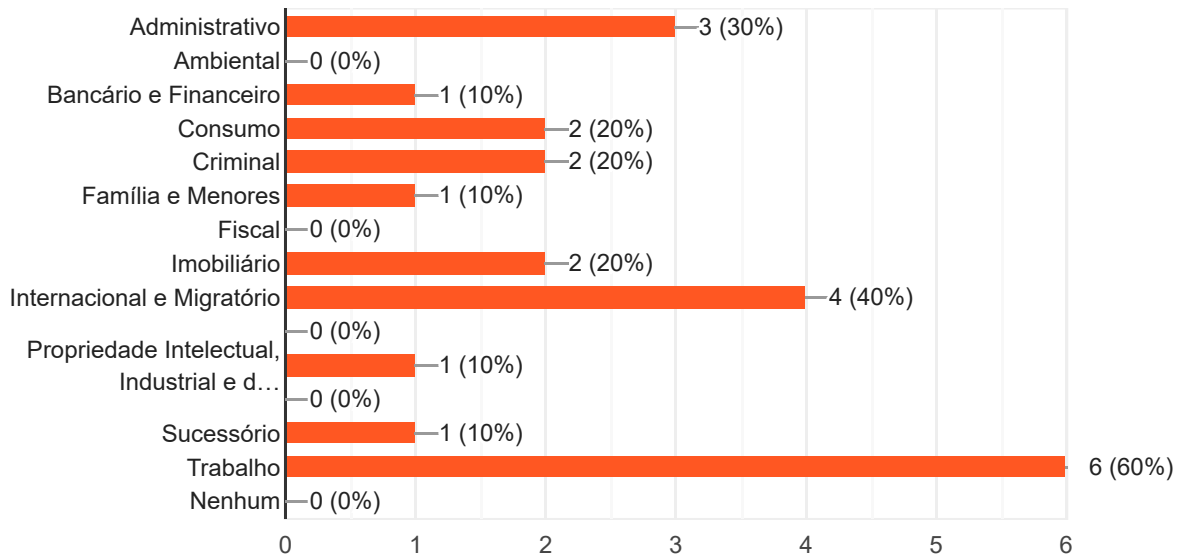
5-Considera mais cómodo ser atendido por um advogado(a) via web (ex: Skype)?

10 respostas



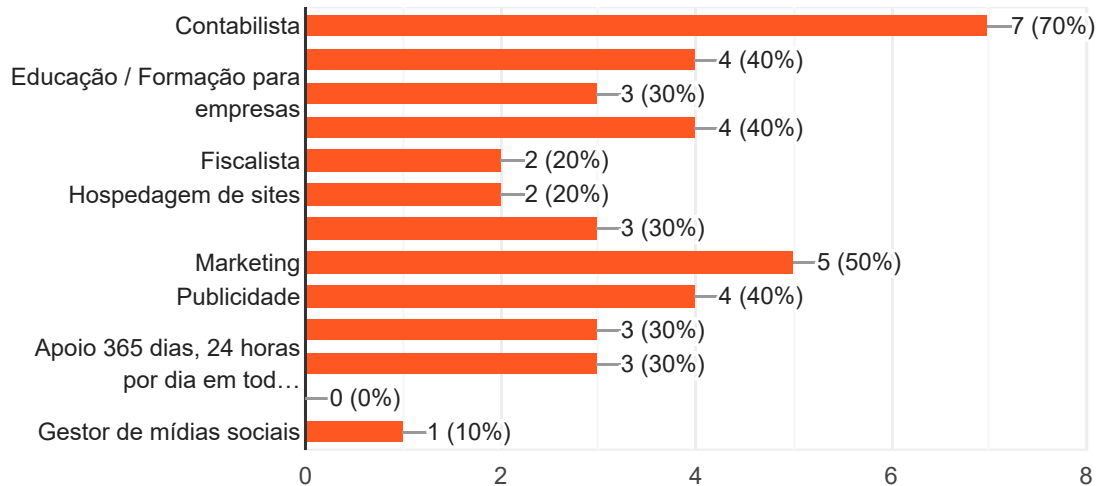
6-A que áreas/especialidades da advocacia já precisou de recorrer?

10 respostas



7- Para além dos serviços jurídicos, quais os profissionais/serviços considera importantes uma empresa contratar?

10 respostas

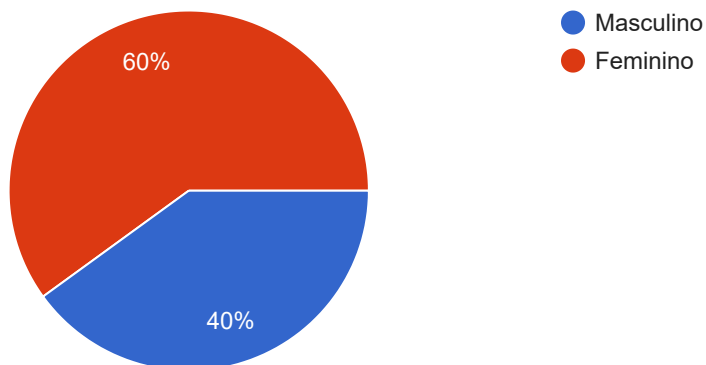


FINAL



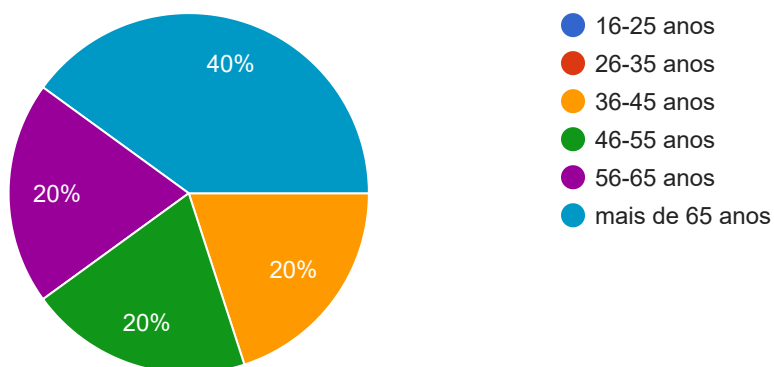
8-Gênero.

10 respostas



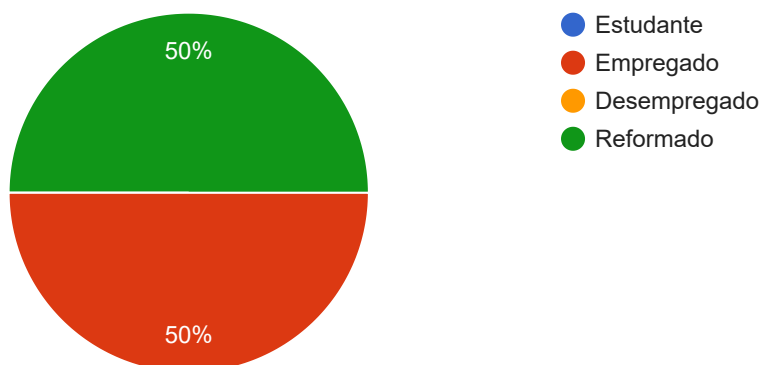
9-Escalão etário.

10 respostas



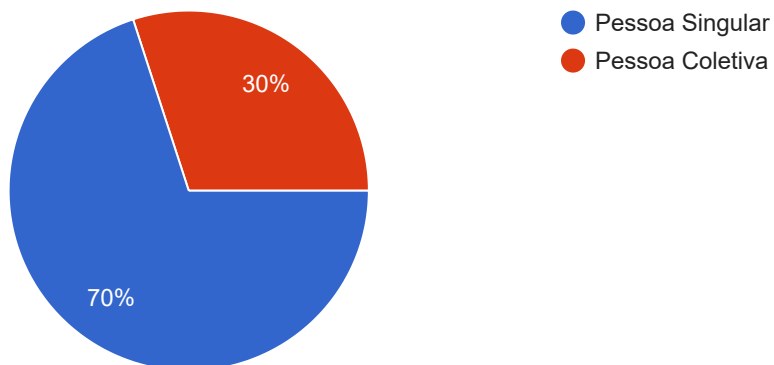
10-Ocupação.

10 respostas



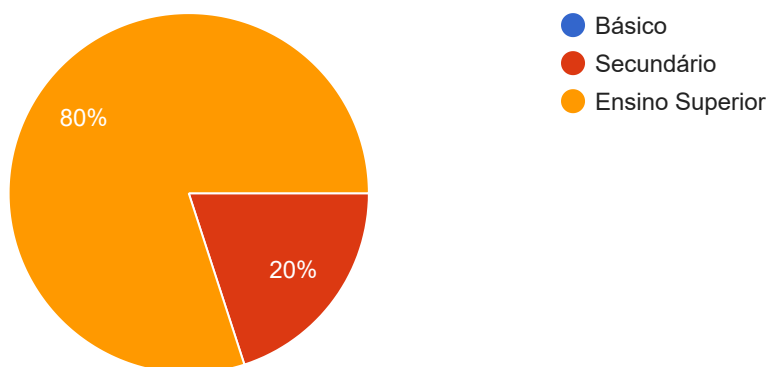
11-Personalidade jurídica.

10 respostas



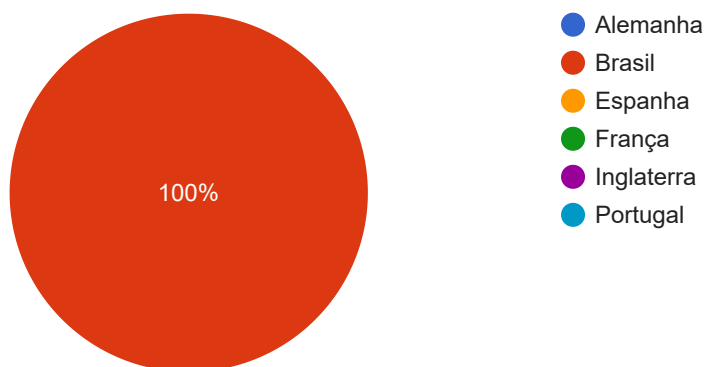
12-Nível de Instrução.

10 respostas



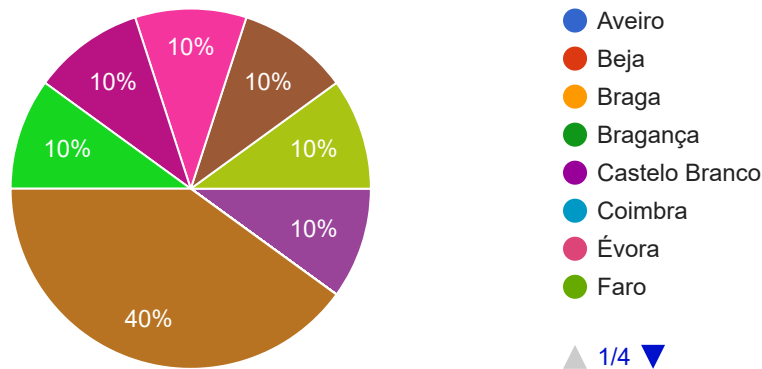
13-Nacionalidade.

10 respostas



14- Distrito ou região de origem.

10 respostas












Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários



Apêndice III – *Model Canvas*

Model Canvas - LexDoBusiness

<div>Parceiros Chave</div> <div></div> <div>Câmaras de Comércio</div> <div>Associações Comerciais</div> <div>Veritá Tecnologia (Hospedagem, Registro Domínios, construção sites, sistemas para advogados)</div> <div>Rede de 130 Advogados (BR, IT e PT)</div> <div>Incubadoras de Empresas</div> <div>Instituto do Emprego e Formação Profissional</div>	<div>Atividades Chave</div> <div></div> <div>Capacitação empresarial: - Área contábel - Área Jurídica (trabalhista, empresarial, resolução conflito, RGPD, fiscal,etc) - Mkt Digital -Criação de Site e Hospedagem e apoio criação de conteudo Web -CRM</div> <div>Acompanhamento de estado srv/processo Sistema de acesso e pagamento seguro</div> <div>Recursos chave</div> <div></div> <div>Gabinete e equipamentos informaticos Equipamentos audio-visuais Recursos humanos qualificados na área técnica (jurídica) administrativa e de vendas</div> <div>Material publicitário Material de escritório WebDeveloper</div>	<div>Proposta de Valor</div> <div></div> <div>Solução integrada da concepção à finalização com acompanhamento personalizado em várias áreas de apoio PME's.</div> <div>Vários serviços num só lugar reduz custos.</div> <div>Conveniência: -Não precisa de contratar vários serviços a empresas diferentes</div> <div>-Atendimento online 365dias/24h.</div> <div>-Os profissionais vão ao encontro do cliente.</div> <div>- Acesso a E-learning, webinars, workshops</div> <div>- O cliente a todo momento e de qualquer lugar pode verificar o ponto de situação e o estado resolução do seu processo/serviço</div>	<div>Relações com os clientes</div> <div></div> <div>Personalização de atendimento com linguagem simples, sem formalismos exagerados.</div> <div>Geração de ticket no helpdesk para atendimento</div> <div>Atendimento rápido e online. Apoio 365d/24h</div> <div>Canais</div> <div></div> <div>Escritório</div> <div>Site da internet</div> <div>Aplicativo de telemóvel</div> <div>Redes sociais</div>	<div>Segmentos de clientes</div> <div></div> <div>PME's offlines</div> <div>PME's já com estes serviços, mas contratados a vários fornecedores</div> <div>Profissionais independentes</div> <div>Informais (sem empresa ainda constituída)</div>
<div>Estrutura de Custos</div> <div></div> <div>Campanhas de Marketing</div> <div>Renting automóvel</div> <div>Manutenção e operação: Água, luz, internet, telefone, material escritório, suprimentos em geral</div> <div>Custos de hospedagem e alojamento da platafaforma</div> <div>Salários dos especialistas (Advogados, Contabilistas, WebDevelopere, etc.), técnicos e administrativos</div> <div>Aluguer do escritório principal e aluguer de escritórios CoWork junto à residência dos clientes.</div>	<div>Fluxos de Rendimentos</div> <div></div> <div>Recursos próprios</div> <div>Financiamentos de programas governamentais</div> <div>Valor cobrado pela prestação de serviços, capacitação, workshops e design/alojamento do site</div> <div>Valor cobrado pela inscrição de parceiros.</div>			

Apêndice IV – Alfa de Cronbach – IBM SPSS

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.
```

```
SAVE OUTFILE='C:\ISCAP\tese\suporte\AlphaCronbach\3pergsIBMSPSPerg5Invert.  
sav'
```

```
/COMPRESSED.
```

```
RELIABILITY
```

```
/VARIABLES=Perg3 Perg4 Perg5
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
```

```
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Confiabilidade

Observações

Saída criada		02-APR-2020 23:29:21
Comentários		
Entrada	Dados	C: \ISCAP\tese\suporte\Alpha Cronbach\3pergsIBMSPS SPerg5Invert.sav
	Conjunto de dados ativo	DataSet1
	Filtro	<none>
	Ponderação	<none>
	Arquivo Dividido	<none>
	N de linhas em arquivo de dados de trabalho	244
	Entrada de matriz	
Tratamento de valor omissos	Definição de omissos	Os valores omissos definidos pelo usuário são tratados como omissos.
	Casos utilizados	As estatísticas são baseadas em todos os casos com dados válidos para todas as variáveis no procedimento.

Observações

Sintaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Perg3 Perg4 Perg5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPT IVE SCALE CORR COV /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
Recursos	Tempo do processador	00:00:00,02
	Tempo decorrido	00:00:00,02

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	244	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	244	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,754	,754	3

Estatísticas de item

	Média	Erro Desvio	N
Perg3	3,55	1,183	244
Perg4	3,46	1,191	244
Perg5	3,12	1,066	244

Matriz de correlações entre itens

	Perg3	Perg4	Perg5
Perg3	1,000	,543	,497
Perg4	,543	1,000	,477
Perg5	,497	,477	1,000

Matriz de covariâncias entre itens

	Perg3	Perg4	Perg5
Perg3	1,400	,766	,627
Perg4	,766	1,418	,606
Perg5	,627	,606	1,137

Estatísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância
Médias de item	3,378	3,123	3,553	,430	1,138	,051
Variâncias de item	1,319	1,137	1,418	,281	1,247	,025
Covariâncias entre itens	,666	,606	,766	,160	1,264	,006
Correlações entre itens	,506	,477	,543	,066	1,139	,001

Estatísticas de item de resumo

	N de itens
Médias de item	3
Variâncias de item	3
Covariâncias entre itens	3
Correlações entre itens	3

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Perg3	6,58	3,767	,606	,368	,643
Perg4	6,68	3,792	,591	,352	,662
Perg5	7,01	4,350	,554	,308	,704

Estatísticas de escala

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
10,14	7,953	2,820	3

Apêndice V – Plano de Financiamento da LexDoBusiness

Modelo Financeiro do Plano de Negócios

IAPMEI

Lex Do Business - *Hélder*

Azeredo

Data JUN2020

Regras de utilização

Para a melhor utilização do presente modelo o empreendedor deverá dominar conceitos básicos de análise económica e financeira ou, não sendo esse o caso, deve explorar as potencialidades do presente modelo acompanhado por alguém conhecedor desses conceitos. Por outro lado, este modelo Económico Financeiro deve ser acompanhado de informação qualitativa detalhada sobre o projecto e de explicação dos pressupostos de cálculos efectuados.

Principais regras de utilização:

- ⇐ Só devem ser inseridos valores nas células com fundo branco;
- ⇐ Os valores que se encontrem a azul, poderão ser alterados, mas dentro dos mesmos parâmetros;
- ⇐ A utilização deste modelo tem por base um trabalho prévio por parte do utilizador no que diz respeito à previsão de proveitos e de custos;
- ⇐ No caso de pretender efectuar uma análise de sensibilidade, utilize este mesmo modelo, mas com diferentes valores.

Passos para preenchimento:

- 1** Para que o possa tirar partido de todas as funcionalidades do modelo, deverá confirmar se o nível de segurança das Macros esta em Médio. Para isso basta ir às Ferramentas - Macro - Segurança e no Nível de Segurança escolher / confirmar se está no Médio. Caso não esteja coloque a opção já indicada e feche o ficheiro. Quando reabrir, seleccione Aceitar Macro.
- 2** Colocar o nome da empresa na célula E1 na sheet de "Pressupostos";
- 3** Estimar o volume de negócios da empresa, através das quantidades vendidas, preço de venda dos produtos e de prestação de serviços. Caso pretenda utilize folha de cálculo anexa e faça apenas as respectivas ligações de acordo com a classificação contabilística do seu volume de negócios;
- 4** Colocar na sheet CMVMC na célula correspondente, as margens brutas de negócio para cada um dos produtos vendidos;
- 5** Na sheet FSE, estimar um valor médio mensal para cada umas das rubricas que se adaptem à empresa / negócio;
- 6** Na sheet Gastos com Pessoal, definir os colaboradores (Gerência e Pessoal) da empresa e respectivas remunerações brutas mensais. Para além disto, definir, caso se aplique um valor para a formação e outros custos com pessoal;
- 7** Posteriormente, definir o quadro de investimento da empresa / projecto na sheet de Investimentos, repartida pelas diferentes rubricas de investimento em activo fixo;
- 8** Na sheet de Fundo Maneio, definir a Reserva de Segurança de Tesouraria. Esta rubrica representa um valor mínimo de disponibilidades a manter ao longo do projecto;
- 9** Após a definição de todos estes pressupostos tem que definir a forma de financiamento do projecto na sheet Financiamento. Deverá indicar o valor de capital social inicial e eventuais aumentos, bem como o nível de suprimentos da empresa e / ou o valor dos empréstimos bancários;
- 10** Os inputs do modelo estão inseridos, sendo necessário apenas fazer o acerto de disponibilidades. Assim sendo, na sheet de Plano Financeiro carregar no rectângulo que indica "Acerto do modelo"
- 11** No caso de pretender considerar um nº superior de produtos serviços do que os previstos na folha VN - recomenda-se:
a) copiar a folha VN para uma folha desprotegida em que poderá considerar todos os produtos
b) Meter o valor total dos produtos para o mercado interno em VN - Produto A e o Valor total de produtos exportados em Exportações - Produto A.
- 12** Aconselha-se considerar as Imparidades em 0%, pelas implicações a nível de interpretação, já que apenas serão contabilizadas imparidades sobre Clientes com consequência no valor do F de Maneio.
- 13** Na folha Financiamento é possível considerar valores positivos (aumentos) ou valor negativos (reembolsos) para as rubricas:
* Outros instrumentos de capital (+/-)
* Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios (-)
* Financiamento bancário e outras Inst. Crédito
* Subsídios (+/-)
- 14** A distribuição de dividendos poderá ser registada na folha PLANO FINANCEIRO Linha 22
- 15** ACERTAR MODELO: Após carregamento dos dados e sempre que introduza alterações, é necessário carregar na tecla ACERTAR MODELO na folha PLANO FINANCEIRO. **Se necessário - carregar 2 vezes ACERTAR MODELO**
- NOTA** No caso de empresas industriais é aconselhado o uso da sheet Calculos Auxiliares. Esta sheet constitui uma base de cálculo indispensável ao suporte previsional do modelo de projecções.

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros		
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2021	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%		
Taxa de IVA - FSE	23,00%		
Taxa de IVA - Investimento	23,00%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%		
Taxa média de IRS	15,00%	A definir em função da Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.	
Taxa de IRC	21,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica bancária	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo			
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo			
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:	
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p°	5,00%	Um valor para o prémio de risco (p°) adequado ao projecto	
Beta U de empresas de referência	100,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do Maneio no último ano. VER Folha Avaliação em que existem as 2 Hipóteses.	
* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)			

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Por outras palavras - o **valor de uma empresa** = Valor presente (atual) dos fluxos FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm). $FCFF = CFL = EBITx(1-t) + \text{Amortiz} - \text{Investimento}$ (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário).

Na ótica do Investidor o Valor = Valor da Empresa - Dívida Financeira Líquida de Ativos Financeiros.

AVALIAÇÃO DO PROJETO: $FCFF = CFL = EBITx(1-t) + \text{Amortiz} - \text{Investimento}$ (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário) + valor residual investim (ano n)

1. **Na análise do projeto ou pré-financiamento em que se ignora a forma de financiamento o que é = 100% Cap Próprio** a tx de utilização $R = R_f + B_u(R_m - R_f)$.

2. **Na análise pós-financiamento**, considerando os **efeitos do capital alheio refletidos na taxa de utilização**,

3. Na análise na Ótica do Investidor (Free Cash Flow to Equity)

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

Na avaliação do projeto na ótica do Investidor ou do Capital Próprio:

$FCFE_t = \text{Result. Liquidat} + \text{Amortiz } t - \text{Investimento } t - (\text{Cap Fixo e FMN}) + \text{Financiamento alheio } t - \text{Reembolsos Financiamento } t$

em que a **taxa de atualização** $R = R_f + B_u(R_m - R_f)$

Vendas + Prestações de Serviços

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de variação dos preços		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2021	2022	2023	2024	2025	2026
LexDoNecessarium	46 000	47 389	49 778	53 292	58 131	64 583
Quantidades vendidas	23	23	24	26	28	31
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,00%	4,00%	6,00%	8,00%	10,00%
Preço Unitário	2 000,00	2 020,00	2 040,20	2 060,60	2 081,21	2 102,02
LexDoNegocium	147 600	152 058	159 721	170 998	186 524	207 228
Quantidades vendidas	41	42	43	46	50	55
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,00%	4,00%	6,00%	8,00%	10,00%
Preço Unitário	3 600,00	3 636,00	3 672,36	3 709,08	3 746,17	3 783,64
LexDoMagna	129 600	133 514	140 243	150 144	163 777	181 957
Quantidades vendidas	18	18	19	20	22	24
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,00%	4,00%	6,00%	8,00%	10,00%
Preço Unitário	7 200,00	7 272,00	7 344,72	7 418,17	7 492,35	7 567,27
LexDoInfinitum	129 600	133 514	140 243	150 144	163 777	181 957
Quantidades vendidas	9	9	10	10	11	12
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,00%	4,00%	6,00%	8,00%	10,00%
Preço Unitário	14 400,00	14 544,00	14 689,44	14 836,33	14 984,70	15 134,54
TOTAL	452 800	466 475	489 985	524 578	572 209	635 725

Vendas + Prestações de Serviços

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Produto A *		0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto B *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	0	0	0	0	0

* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Serviço A		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço B		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	0	0	0	0	0	0

Vendas + Prestações de Serviços

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Serviço A		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço B		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	0	0	0	0	0	0

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL		452 800	466 475	489 985	524 578	572 209	635 725
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS		452 800	466 475	489 985	524 578	572 209	635 725
IVA VENDAS	23,00%	104 144	107 289	112 697	120 653	131 608	146 217

TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	0	0	0	0	0	0

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		452 800	466 475	489 985	524 578	572 209	635 725
---------------------------------	--	---------	---------	---------	---------	---------	---------

IVA		104 144	107 289	112 697	120 653	131 608	146 217
------------	--	---------	---------	---------	---------	---------	---------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		556 944	573 764	602 681	645 231	703 818	781 941
---------------------------------------	--	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Perdas por imparidade	%	2,00%	11 139	11 475	12 054	12 905	14 076	15 639
------------------------------	---	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
MERCADO NACIONAL		271 680	279 885	293 991	314 747	343 326	381 435
LexDoNecessarium	40,00%	27 600	28 434	29 867	31 975	34 878	38 750
LexDoNegocium	40,00%	88 560	91 235	95 833	102 599	111 914	124 337
LexDoMagna	40,00%	77 760	80 108	84 146	90 087	98 266	109 174
LexDoInfinitem	40,00%	77 760	80 108	84 146	90 087	98 266	109 174
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		271 680	279 885	293 991	314 747	343 326	381 435
IVA	23,00%	62 486	64 373	67 618	72 392	78 965	87 730
TOTAL CMVMC + IVA		334 166	344 258	361 609	387 138	422 291	469 165

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		1,00%	2,00%	3,00%	4,00%	5,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%								
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 212,00	1 236,24	1 273,33	1 324,26	1 390,47
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%		10,00	120,00	121,20	123,62	127,33	132,43	139,05
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%		40,00	480,00	484,80	494,50	509,33	529,70	556,19
Material de escritório	23,0%	100,0%		40,00	480,00	484,80	494,50	509,33	529,70	556,19
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%		40,00	480,00	484,80	494,50	509,33	529,70	556,19
Combustíveis	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	1 818,00	1 854,36	1 909,99	1 986,39	2 085,71
Água	6,0%	100,0%		40,00	480,00	484,80	494,50	509,33	529,70	556,19
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%		50,00	600,00	606,00	618,12	636,66	662,13	695,24
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%		50,00	600,00	606,00	618,12	636,66	662,13	695,24
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		350,00	4 200,00	4 242,00	4 326,84	4 456,65	4 634,91	4 866,66
Comunicação	23,0%	100,0%		50,00	600,00	606,00	618,12	636,66	662,13	695,24
Seguros		100,0%		150,00	1 800,00	1 818,00	1 854,36	1 909,99	1 986,39	2 085,71
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%		50,00	600,00	606,00	618,12	636,66	662,13	695,24
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		50,00	600,00	606,00	618,12	636,66	662,13	695,24
Outros serviços	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 212,00	1 236,24	1 273,33	1 324,26	1 390,47
TOTAL FSE					15 240,00	15 392,40	15 700,25	16 171,26	16 818,11	17 659,01

FSE - Custos Fixos	15 240,00	15 392,40	15 700,25	16 171,26	16 818,11	17 659,01
---------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

FSE - Custos Variáveis						
-------------------------------	--	--	--	--	--	--

TOTAL FSE	15 240,00	15 392,40	15 700,25	16 171,26	16 818,11	17 659,01
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

IVA	939,60	949,00	967,98	997,02	1 036,90	1 088,74
------------	--------	--------	--------	--------	----------	----------

FSE + IVA	IAPMEI	16 179,60	16 341,40	16 668,22	17 168,27	17 855,00	18 747,75
------------------	---------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Gastos com o Pessoal

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

<u>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1	1
Produção / Operacional	1	1	2	2	2	2
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	2	2	2	2	2	2
TOTAL	6	6	7	7	7	7

<u>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)</u>						
Administração / Direcção	14	14	14	14	14	14
Administrativa Financeira	14	14	14	14	14	14
Comercial / Marketing	14	14	14	14	14	14
Produção / Operacional	14	14	14	14	14	14
Qualidade	14	14	14	14	14	14
Manutenção	14	14	14	14	14	14
Aprovisionamento	14	14	14	14	14	14
Investigação & Desenvolvimento	14	14	14	14	14	14
Outros	14	14	14	14	14	14

Gastos com o Pessoal

<u>Remuneração base mensal</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção	635	641	648	654	661	667
Administrativa Financeira	635	641	648	654	661	667
Comercial / Marketing	635	641	648	654	661	667
Produção / Operacional	635	641	648	654	661	667
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	635	641	648	654	661	667

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção	10 372	10 475	10 580	10 686	10 793	10 901
Administrativa Financeira	10 372	10 475	10 580	10 686	10 793	10 901
Comercial / Marketing	10 372	10 475	10 580	10 686	10 793	10 901
Produção / Operacional	10 372	10 475	21 160	21 372	21 585	21 801
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	20 743	20 951	21 160	21 372	21 585	21 801
TOTAL	62 230	62 852	74 061	74 801	75 549	76 305

Gastos com o Pessoal

<u>Outros Gastos</u>		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	2 463	2 488	2 513	2 538	2 563	2 589
Pessoal	23,75%	12 316	12 440	15 077	15 227	15 380	15 534
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	622	629	741	748	755	763
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia	22,00	1 584	1 584	1 848	1 848	1 848	1 848
N.º meses subsídio alimentação (meses)		12	12	12	12	12	12
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		16 986	17 140	20 178	20 361	20 546	20 733
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		79 216	79 992	94 239	95 163	96 096	97 038

<u>QUADRO RESUMO</u>		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remunerações							
Órgãos Sociais		10 372	10 475	10 580	10 686	10 793	10 901
Pessoal		51 858	52 377	63 480	64 116	64 756	65 404
Encargos sobre remunerações		14 780	14 927	17 589	17 765	17 943	18 122
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		622	629	741	748	755	763
Gastos de acção social		1 584	1 584	1 848	1 848	1 848	1 848
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		79 216	79 992	94 239	95 163	96 096	97 038

<u>Retenções Colaboradores</u>		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	1 141	1 152	1 164	1 175	1 187	1 199
Outro Pessoal	11,00%	5 704	5 761	6 983	7 053	7 123	7 194
Retenção IRS Colaborador	15,00%	9 335	9 428	11 109	11 220	11 332	11 446
TOTAL Retenções		16 180	16 342	19 256	19 448	19 643	19 839

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Clientes	46 412	47 814	50 223	53 769	58 651	65 162
Inventários	11 320	11 662	12 250	13 114	14 305	15 893
Estado						
*						
*						
TOTAL	62 732	64 476	67 473	71 884	77 957	86 055
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	29 196	30 050	31 523	33 692	36 679	40 659
Estado	12 190	12 668	13 631	14 445	15 558	17 032
*						
TOTAL	41 385	42 718	45 154	48 138	52 236	57 692
Fundo Maneio Necessário	21 347	21 758	22 319	23 746	25 720	28 363
Investimento em Fundo de Maneio	21 347	411	561	1 427	1 974	2 643

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	12 190	12 668	13 631	14 445	15 558	17 032
SS	1 544,64	1 560,08	1 838,29	1 856,68	1 875,24	1 894,00
IRS	666,75	673,42	793,51	801,44	809,46	817,55
IVA	9 978,25	10 434,17	10 998,91	11 787,29	12 872,84	14 320,73

Investimento

Investimento por ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	1 000	500	300	300	300	300
Equipamento de Transporte	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Equipamento Administrativo	2 500	500	200	200	200	200
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	7 500	5 000	4 500	4 500	4 500	4 500
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	5 000	2 500	2 000	1 500	1 000	1 000
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	5 000	2 500	2 000	1 500	1 000	1 000
Total Investimento	12 500	7 500	6 500	6 000	5 500	5 500

IVA	23%	805	230	115	115	115	115
------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Valores Acumulados	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	1 000	1 500	1 800	2 100	2 400	2 700
Equipamento de Transporte	4 000	8 000	12 000	16 000	20 000	24 000
Equipamento Administrativo	2 500	3 000	3 200	3 400	3 600	3 800
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	7 500	12 500	17 000	21 500	26 000	30 500
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	5 000	7 500	9 500	11 000	12 000	13 000
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	5 000	7 500	9 500	11 000	12 000	13 000
Total	12 500	20 000	26 500	32 500	38 000	43 500

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros activos intangíveis	33,333%

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,33

N.º meses actividade primeiro ano	12
-----------------------------------	----

Total Depreciações & Amortizações	3 292	5 287	7 032	6 942	6 520	5 764
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Depreciações & Amortizações acumuladas	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	1 625	4 413	8 278	13 220	18 240	22 838
Activos Intangíveis	1 667	4 167	7 333	9 333	10 833	12 000
TOTAL	3 292	8 579	15 611	22 553	29 073	34 837

Valores Balanço	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	5 875	8 088	8 723	8 280	7 760	7 663
Activos Intangíveis	3 333	3 333	2 167	1 667	1 167	1 000
TOTAL	9 208	11 421	10 889	9 947	8 927	8 663

Financiamento

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Investimento	33 847	7 911	7 061	7 427	7 474	8 143
Margem de segurança	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Necessidades de financiamento	35 500	8 300	7 400	7 800	7 800	8 600

Fontes de Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos	60 356	64 097	59 938	69 076	81 865	99 134
Capital	5 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	65 356	64 097	59 938	69 076	81 865	99 134

N.º de anos reembolso

5,00

Taxa de juro associada

4,00%

N.º anos de carência

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	452 800,00	466 474,56	489 984,88	524 577,81	572 209,48	635 724,73
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	271 680,00	279 884,74	293 990,93	314 746,69	343 325,69	381 434,84
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	181 120,00	186 589,82	195 993,95	209 831,12	228 883,79	254 289,89
Ponto Crítico	244 368,98	251 680,30	292 426,08	295 691,33	298 584,23	301 153,89

Demonstração de Resultados Previsional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	452 800	466 475	489 985	524 578	572 209	635 725
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	271 680	279 885	293 991	314 747	343 326	381 435
Fornecimento e serviços externos	15 240	15 392	15 700	16 171	16 818	17 659
Gastos com o pessoal	79 216	79 992	94 239	95 163	96 096	97 038
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	11 139	11 475	12 054	12 905	14 076	15 639
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	75 525	79 730	74 002	85 592	101 894	123 954
Gastos/reversões de depreciação e amortização	3 292	5 287	7 032	6 942	6 520	5 764
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	72 234	74 442	66 970	78 650	95 374	118 190
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	72 234	74 442	66 970	78 650	95 374	118 190
Imposto sobre o rendimento do período	15 169	15 633	14 064	16 516	20 028	24 820
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	57 064	58 810	52 906	62 133	75 345	93 370

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	57 064	58 810	52 906	62 133	75 345	93 370
Depreciações e amortizações	3 292	5 287	7 032	6 942	6 520	5 764
Provisões do exercício						
	60 356	64 097	59 938	69 076	81 865	99 134
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-21 347	-411	-561	-1 427	-1 974	-2 643
CASH FLOW de Exploração	39 009	63 686	59 376	67 649	79 891	96 491
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-12 500	-7 500	-6 500	-6 000	-5 500	-5 500
Free cash-flow	26 509	56 186	52 876	61 649	74 391	90 991
CASH FLOW acumulado	26 509	82 695	135 572	197 221	271 612	362 603

Plano de Financiamento

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	86 664	91 205	86 055	98 497	115 970	139 592
Capital Social (entrada de fundos)	5 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN						
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	91 664	91 205	86 055	98 497	115 970	139 592
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	12 500	7 500	6 500	6 000	5 500	5 500
Inv Fundo de Maneio	21 347	411	561	1 427	1 974	2 643
Imposto sobre os Lucros		15 169	15 633	14 064	16 516	20 028
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	33 847	23 080	22 694	21 490	23 991	28 171
Saldo de Tesouraria Anual	57 817	68 125	63 361	77 007	91 979	111 421
Saldo de Tesouraria Acumulado	57 817	125 942	189 303	266 310	358 289	469 710
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	57 817	125 942	189 303	266 310	358 289	469 710
Soma Controlo						

Acerto do modelo

Balanço Previsional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
Activo Não Corrente	9 208	11 421	10 889	9 947	8 927	8 663
Activos fixos tangíveis	5 875	8 088	8 723	8 280	7 760	7 663
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	3 333	3 333	2 167	1 667	1 167	1 000
Investimentos financeiros						
Activo corrente	109 410	167 804	222 108	290 621	374 597	478 478
Inventários	11 320	11 662	12 250	13 114	14 305	15 893
Clientes	35 273	25 199	15 556	6 197	-2 997	-12 126
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	62 817	130 942	194 303	271 310	363 289	474 710
TOTAL ACTIVO	118 619	179 225	232 998	300 568	383 524	487 140

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		57 064	115 874	168 780	230 914	306 259
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	57 064	58 810	52 906	62 133	75 345	93 370
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	62 064	120 874	173 780	235 914	311 259	404 629

PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	56 554	58 351	59 217	64 654	72 265	82 511
Fornecedores	29 196	30 050	31 523	33 692	36 679	40 659
Estado e Outros Entes Públicos	27 359	28 301	27 694	30 962	35 586	41 852
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	56 554	58 351	59 217	64 654	72 265	82 511

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	118 619	179 225	232 998	300 568	383 524	487 140
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de Crescimento do Negócio		3%	5%	7%	9%	11%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	13%	13%	11%	12%	13%	15%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Return On Investment (ROI)	48%	33%	23%	21%	20%	19%
Rendibilidade do Activo	61%	42%	29%	26%	25%	24%
Rotação do Activo	382%	260%	210%	175%	149%	131%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	92%	49%	30%	26%	24%	23%

INDICADORES FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autonomia Financeira	52%	67%	75%	78%	81%	83%
Solvabilidade Total	210%	307%	393%	465%	531%	590%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez Corrente	1,93	2,88	3,75	4,50	5,18	5,80
Liquidez Reduzida	1,73	2,68	3,54	4,29	4,99	5,61

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta	165 880	171 197	180 294	193 660	212 066	236 631
Grau de Alavanca Operacional	230%	230%	269%	246%	222%	200%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	26 509	56 186	52 876	61 649	74 391	90 991	27 224
Taxa de actualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos actualizados	26 509	53 382	47 730	52 869	60 608	70 426	21 071
Fuxos atualizados acumulados	26 509	79 891	127 621	180 490	241 097	311 523	332 594
Valor Actual Líquido (VAL)	332 594						
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period (arred ano inteiro)	0	Anos					

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	26 509	56 186	52 876	61 649	74 391	90 991	27 225
WACC	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,26%	5,26%
Factor de actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos actualizados	26 509	53 382	47 730	52 869	60 608	70 426	21 072
Fuxos atualizados acumulados	26 509	79 891	127 621	180 490	241 097	311 523	332 594
Valor Actual Líquido (VAL)	332 594						
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	0 Anos						

Na perspectiva do Investidor	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow do Equity	26 509	56 186	52 876	61 649	74 391	90 991	297 512
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,26%	0,26%	0,27%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos Actualizados	26 509	53 382	47 730	52 869	60 608	70 426	230 270
Fuxos atualizados acumulados	26 509	79 891	127 621	180 490	241 097	311 523	541 792
Valor Actual Líquido (VAL)	541 792						
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	0	Anos					

Cálculo do WACC	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	62 064	120 874	173 780	235 914	311 259	404 629
TOTAL	62 064	120 874	173 780	235 914	311 259	404 629
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Beta $p = B_u \cdot (1 + (1 - t) \cdot CA/CP)$	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000
Custo						
Custo Financiamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,26%
Custo ponderado	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,26%